Guide

pour mesurer l'efficacité des formations

Destiné aux entreprises du secteur pharmaceutique

Emploi Québec

Pharmabio Développement

Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques

Guide

pour mesurer l'efficacité de la formation

Destiné aux entreprises du secteur pharmaceutique

Pharmabio Développement
Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques

Emploi Québec

Éditeur
Pharmabio Développement, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques, Francine Gendron, directrice générale

Conception et réalisation

Odile Joussellin
André Gagnon, CRHA

Chargé de projet
Diane Poupart, chargée de projets, Pharmabio Développement

Collaboration
Danielle Chartier, Paul Colangelo, Merck Frosst
Annie D'Anjou et Jean-François Paraiso, Sandoz Canada
Diane Desautels, Michel Fafard, Wyeth

Révision linguistique
Hélène Bédard, Connivence infographie

Pharmabio Développement, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des produits pharmaceutiques et biotechnologiques
500, boulevard Saint-Martin Ouest
Bureau 340
Laval (Québec) H7M 3Y2
Téléphone : (450) 629-8885 / Télécopieur : (450) 629-8894
www.pharmabio.qc.ca

Cette publication a été réalisée grâce à l'aide financière de :

© Pharmabio Développement, 2006
ISBN XXXXXXXXXX
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2006

Ce guide est diffusé sur le site Web de Pharmabio Développement
www.pharmabio.qc.ca

Nota bene
Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Ce guide présente les résultats d'un projet réalisé dans trois entreprises du secteur pharmaceutique qui ont décidé d'expérimenter dans leur organisation respective un processus et des outils de mesure d'efficacité des formations.

Ce projet a été réalisé à l'initiative du Collectif formation pharmaceutique qui regroupe quelques vingt entreprises du secteur. Le comité sectoriel de main-d'œuvre du secteur pharmaceutique (Pharmabio Développement) en était le promoteur, avec l'appui de la firme de consultants AGD Formation.

Les auteurs remercient :

- Les trois entreprises qui ont participé à l'élaboration et à la mise à l'essai de ce processus. En particulier, un grand merci à Danielle Chartier de Merck Frosst, Michel Fafard et Diane Desautels de Wyeth, Jean-François Paraiso et Annie D'Anjou de Sandoz Canada qui ont participé aussi généreusement à ce projet en apportant leurs idées, leurs préoccupations, leur énergie et leur confiance;
- Diane Poupart, chargée de projet, et Francine Gendron, directrice du comité sectoriel de main d'œuvre Pharmabio Développement, pour tout le soutien apporté au lancement et au pilotage de ce projet;
- l'équipe AGD Formation et Hélène Bédard de Connivence infographie pour les multiples réflexions, suggestions et lectures réalisées tout au long de ce projet;
- et enfin, tous les membres du Collectif Formation pharmaceutique sans qui ce projet n'aurait jamais vu le jour.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS **3**

TABLE DES MATIÈRES **4**

UTILISATION DU GUIDE **7**

CHAPITRE 1 - LE PROCESSUS DE MESURE D'EFFICACITÉ DE LA FORMATION **9**

A quoi ça sert de mesurer l'efficacité d'une formation ? 9
Que trouve-t-on dans ce guide ? 9
Résultats et gains attendus ? 9
Quelles formations évaluer ? 9
Avec qui cela se fait ? 9
Quelles sont les étapes ? 10
Pendant combien de temps ? 10
Les conditions de réussite 11
Les bénéfices additionnels 12

CHAPITRE 2 - LES INTERVENANTS - LEURS ROLES ET LEURS RESPONSABILITES **13**

Le client interne 14
Le responsable de projet 14
Les superviseurs 15
Les formateurs 15
Les employés formés 15
La direction 16
Le service formation 16
Les experts : 16

CHAPITRE 3 - LES DÉFINITIONS ET LES MODÈLES UTILISÉS **17**

Les définitions utilisées pour clarifier l'évaluation 18
Le modèle pour situer les 4 niveaux d'évaluation de la formation 20
Le modèle d'efficacité de la formation 23

CHAPITRE 4 - LES ÉTAPES ET LES OUTILS **25**

ÉTAPE 1 : FAIRE LE CHOIX DE LA FORMATION À ÉVALUER **27**

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations 27
Gabarit « Choix de la formation à évaluer » 29

ÉTAPE 2 : CONSTITUER LE COMITÉ INTERNE **31**

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations 31
Fiche guide - Rôle et composition du comité interne 32

ÉTAPE 3 : ÉTABLIR LA CHARTE DU PROJET 35

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 35
Gabarit « Charte de projet » 36

ÉTAPE 4 : CHOISIR LES MODALITÉS D'ÉVALUATION 43

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 43
Fiche guide « Le dispositif d'évaluation proposé »..... 44
Gabarit « Choix des modalités des évaluations » 47

ÉTAPE 5 : PRÉPARER LES OUTILS DE GESTION DU PROJET 51

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 51
Gabarit « Calendrier » 52
Gabarit « Analyse coûts/bénéfices » 52

ÉTAPE 6 : PRÉPARER LES OUTILS DE MESURE 57

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 57
Gabarit « Grille d'observation » 58
Fiche guide « Questionnaire sur les conditions de formation » 64
Questionnaire sur les conditions de formation – Exemple..... 66
Fiche guide « Questionnaire sur les conditions de transfert » 67
Questionnaire sur les conditions de transfert 68
Gabarit «Tableau de bord des impacts» 70

ÉTAPE 7 : PRÉPARER LES PERSONNES 73

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 73

ÉTAPE 8 : MESURER LES ACQUIS ET LES CONDITIONS DE FORMATION 75

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 75

ÉTAPE 9 : MESURER LE TRANSFERT ET LES CONDITIONS DE TRANSFERT 77

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 77

ÉTAPE 10 : MESURER LES IMPACTS 79

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 79

ÉTAPE 11 : ANALYSER LES DONNÉES ET FAIRE LE DIAGNOSTIC 81

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 81
Fiche guide « Compilation des données chiffrées » 82
Gabarits « Diagnostic » 83
Gabarit « Plan d'action » 88

ÉTAPE 12 : VALIDER LE PLAN D'ACTION 91

Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 91

ÉTAPE 13 : COMMUNIQUER LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN D'ACTION 93
Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 93
ÉTAPE 14 : RÉALISER LE PLAN D'ACTION 95
Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 95
ÉTAPE 15 : MESURER LES IMPACTS DU PLAN D'ACTION 97
Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 97
ÉTAPE 16 : COMMUNIQUER ET FERMER LE PROJET 99
Pourquoi cette étape ? Comment faire ? Recommandations..... 99

UTILISATION DU GUIDE

Ce guide se compose de deux supports documentaires :

- **un cartable** qui présente le processus de mesure d'efficacité ainsi que tous les éléments pertinents pour se l'approprier;
- **un support CD** qui regroupe l'ensemble des outils nécessaires à la mise en œuvre du processus. Ce format électronique a été choisi pour faciliter leur utilisation.

Le cartable a été structuré en quatre chapitres.

Chapitre 1 : Le processus de mesure d'efficacité de la formation

Ce chapitre présente le processus de mesure d'efficacité de la formation : À quoi sert ce processus ? Quels sont les résultats et les gains attendus ? Quelles formations évaluer ? Avec qui cela se fait ? Quelles sont les étapes ? Pendant combien de temps ? Quelles sont les conditions de réussite ? Quels sont les bénéfices additionnels ?

Chapitre 2 : Les intervenants - Leurs rôles et leurs responsabilités

Pour situer les différents intervenants et clarifier leurs rôles et responsabilités dans le cadre de ce projet.

Chapitre 3 : Les définitions et les modèles utilisés

Ce chapitre réunit les concepts clés, les modèles qui nous ont inspirés et guidés tout au long de ce projet. Ces éléments ont été présentés dans les trois entreprises pilotes aux membres du comité interne dès le lancement du projet, pour leur permettre de comprendre le fondement des actions que nous allions engager pour mesurer l'efficacité de la formation.

Chapitre 4 : Les étapes et les outils

C'est le « plat de résistance » de ce guide. Dans cette partie, se trouve une présentation de chaque étape :

- Une présentation générale de l'étape :
  - Le POURQUOI de l'étape, sa raison d'être.
  - Le COMMENT de l'étape : Avec quoi ? Avec qui ? Durée ?
  - Des recommandations formulées sous forme de conseils et de pièges à éviter.
- Les outils nécessaires pour guider les intervenants dans la réalisation de l'étape :
  - Des outils sous forme de GABARITS à compléter. L'objectif de ces gabarits est de permettre aux intervenants de visualiser et de structurer les résultats à produire lors de l'étape. Chaque gabarit est accompagné d'un mode d'emploi et d'un exemple.
  - Des outils sous forme de FICHES GUIDES. Lorsqu'il n'était pas possible d'élaborer un gabarit, nous avons rédigé une fiche présentant des repères et des recommandations.

CHAPITRE 1
LE PROCESSUS DE MESURE D'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

À QUOI ÇA SERT DE MESURER L'EFFICACITÉ D'UNE FORMATION ?

La formation, comme la production, a ses propres paramètres d'efficacité. L'amélioration continue du système formation passe nécessairement par la mesure d'indicateurs qui permettront, hors de tout doute, de porter un jugement éclairé sur sa performance et ainsi en améliorer l'efficacité. La mesure de l'efficacité de la formation est un moyen essentiel d'amélioration continue du système de formation.

Lorsque se fait sentir le besoin d'évaluer une formation, il y a des signes pour mettre en doute la formation ou un besoin de prouver l'efficacité actuelle de cette formation. Ce guide va permettre d'obtenir des preuves sur l'efficacité de la formation et ainsi identifier des actions pour l'améliorer.

QUE TROUVE-T-ON DANS CE GUIDE ?

Un processus et des outils permettant :

- de mesurer l'efficacité de la formation, c'est-à-dire, de vérifier si les employés utilisent dans leur travail ce qu'ils ont appris en formation (mesurer le « degré de transfert »);
- d'identifier les actions correctives et/ou préventives pour améliorer l'efficacité de la formation (améliorer le « degré de transfert »).

RÉSULTATS ET GAINS ATTENDUS ?

- des preuves d'efficacité ou de non-efficacité d'une formation;
- un plan d'action précis d'amélioration de la formation (actions correctives et/ou préventives);
- un tableau de bord permettant de suivre l'impact de la formation pour calculer les bénéfices apportés par la formation et le processus d'évaluation.

QUELLES FORMATIONS ÉVALUER ?

Le processus présenté permet de mesurer l'efficacité de formations existantes (que l'organisation désire « challenger ») ou de formations en cours d'élaboration.

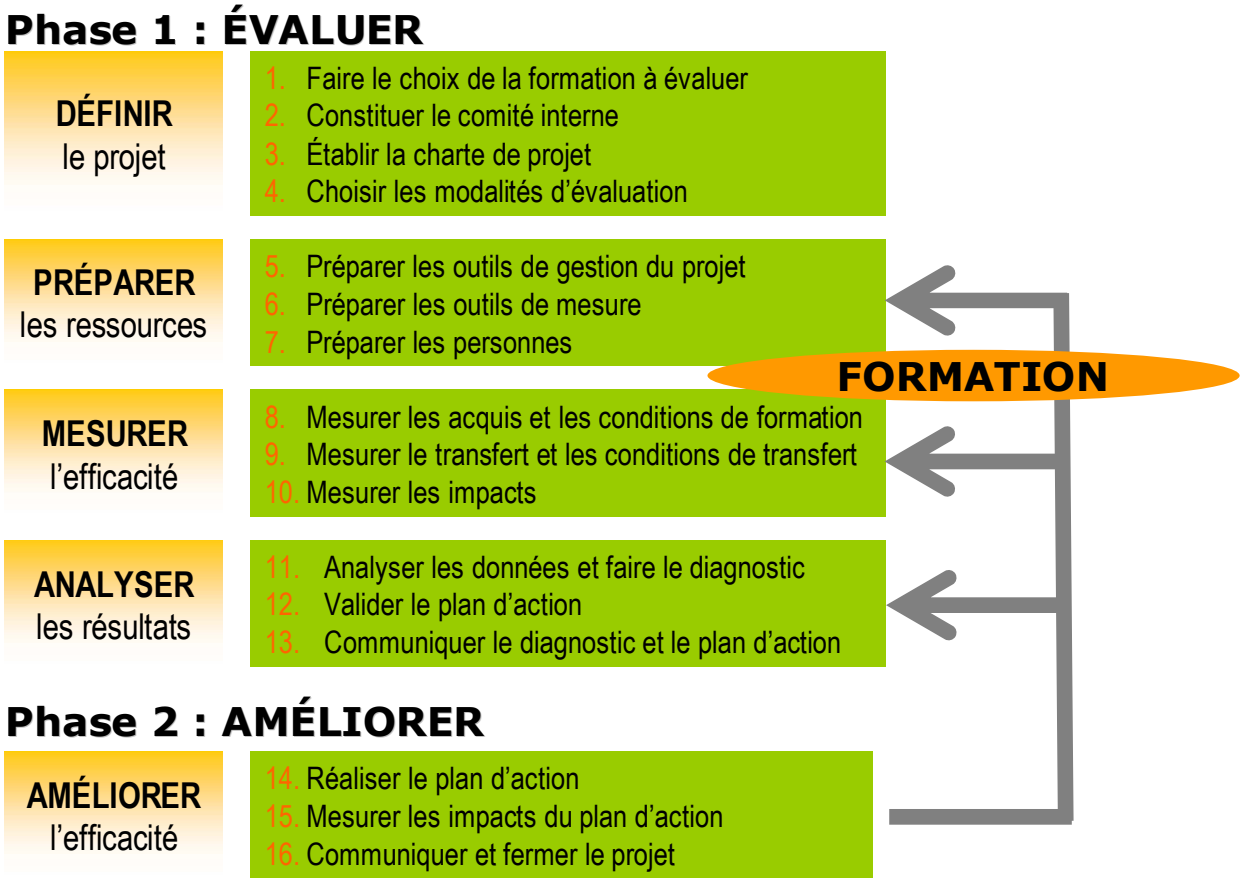
AVEC QUI CELA SE FAIT ?

Les décideurs et les gens de plancher, sur le plan autant des opérations que de la formation :

- directeur, superviseurs du département concerné par la formation à évaluer;
- service de formation, formateurs, compagnons impliqués par la formation à évaluer;
- experts (ingénierie, qualité, santé et sécurité au travail, etc.).

QUELLES SONT LES ÉTAPES ?

Le processus a été découpé en deux grandes phases, en cinq sous-phases et en seize étapes.


Phase 1 : ÉVALUER
DÉFINIR le projet
1. Faire le choix de la formation à évaluer
2. Constituer le comité interne
3. Établir la charte de projet
4. Choisir les modalités d'évaluation
PRÉPARER les ressources
5. Préparer les outils de gestion du projet
6. Préparer les outils de mesure
7. Préparer les personnes
FORMATION
MESURER l'efficacité
8. Mesurer les acquis et les conditions de formation
9. Mesurer le transfert et les conditions de transfert
10. Mesurer les impacts
ANALYSER les résultats
11. Analyser les données et faire le diagnostic
12. Valider le plan d'action
13. Communiquer le diagnostic et le plan d'action
Phase 2 : AMÉLIORER
AMÉLIORER l'efficacité
14. Réaliser le plan d'action
15. Mesurer les impacts du plan d'action
16. Communiquer et fermer le projet

PENDANT COMBIEN DE TEMPS ?

- La phase 1 (ÉVALUER), s'étale sur une période de 4 à 6 mois. Ce délai intègre une période incompressible de trois mois après la réalisation de la formation pour que tous les effets de la formation puissent se faire sentir, et s'évaluer, au niveau des employés, du travail et de l'organisation.
- La phase 2 (AMÉLIORER) dépend de l'ampleur des améliorations à réaliser pour la formation évaluée et du calendrier que s'est fixé l'organisation. Pour se donner un ordre de grandeur, cette phase peut s'étaler sur 1 à 3 mois.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Il est essentiel que les intervenants prennent connaissance de ces conditions de réussite pour pouvoir les respecter tout au long du projet.

1. **Engagement d'un client interne**
   Un service formation ne pourra pas, seul, réunir l'ensemble des conditions pour qu'une formation soit efficace. C'est pourquoi, il est indispensable que le service formation s'assure d'obtenir l'engagement d'un client interne (client de la formation) pour mesurer et pour améliorer la formation dont il a besoin pour son personnel.

2. **Choix de la formation à évaluer**
   Il s'agit de bien choisir la formation à évaluer. La formation est un investissement non négligeable pour une organisation; ceci est vrai également pour son évaluation. Il faut que le client interne en perçoive la nécessité et les avantages pour s'y engager pleinement. Il est essentiel de cibler les formations les plus critiques, celles ayant un impact significatif pour justifier l'investissement et s'assurer de la faisabilité du projet.

3. **Implication des intervenants clés**
   Impliquer autant des gens de plancher que des décideurs au niveau de la formation et des opérations.

4. **Mise en place d'un comité interne**
   Désigner un comité interne présent du début à la fin et réunissant les représentants des principaux intervenants, ceci dans le but d'assurer la mobilisation des acteurs et la transmission efficace des communications.

5. **Disponibilité des ressources**
   Au plus tôt, faire une évaluation réaliste de la disponibilité des ressources et obtenir un engagement de tous sur ces éléments pour éviter les mauvaises surprises.

6. **Echantillonnage des personnes à évaluer**
   Ne pas chercher à évaluer tous les employés formés. Faire les mesures auprès d'un échantillon représentatif des employés permet d'atteindre les mêmes résultats à moindre coût.

7. **Durée limitée du dispositif d'évaluation**
   Mettre en place le processus et les outils de mesure sur une période de temps déterminée, retirer le dispositif une fois les objectifs atteints en termes d'efficacité.

8. **Loi de Pareto pour les améliorations**
   Privilégier des solutions simples, peu onéreuses et ayant un maximum d'impact sur l'amélioration de la formation.

LES BÉNÉFICES ADDITIONNELS

Lors de l'implantation de ce processus dans les trois entreprises, les intervenants ont perçu et souligné des bénéfices additionnels retirés de ce projet.

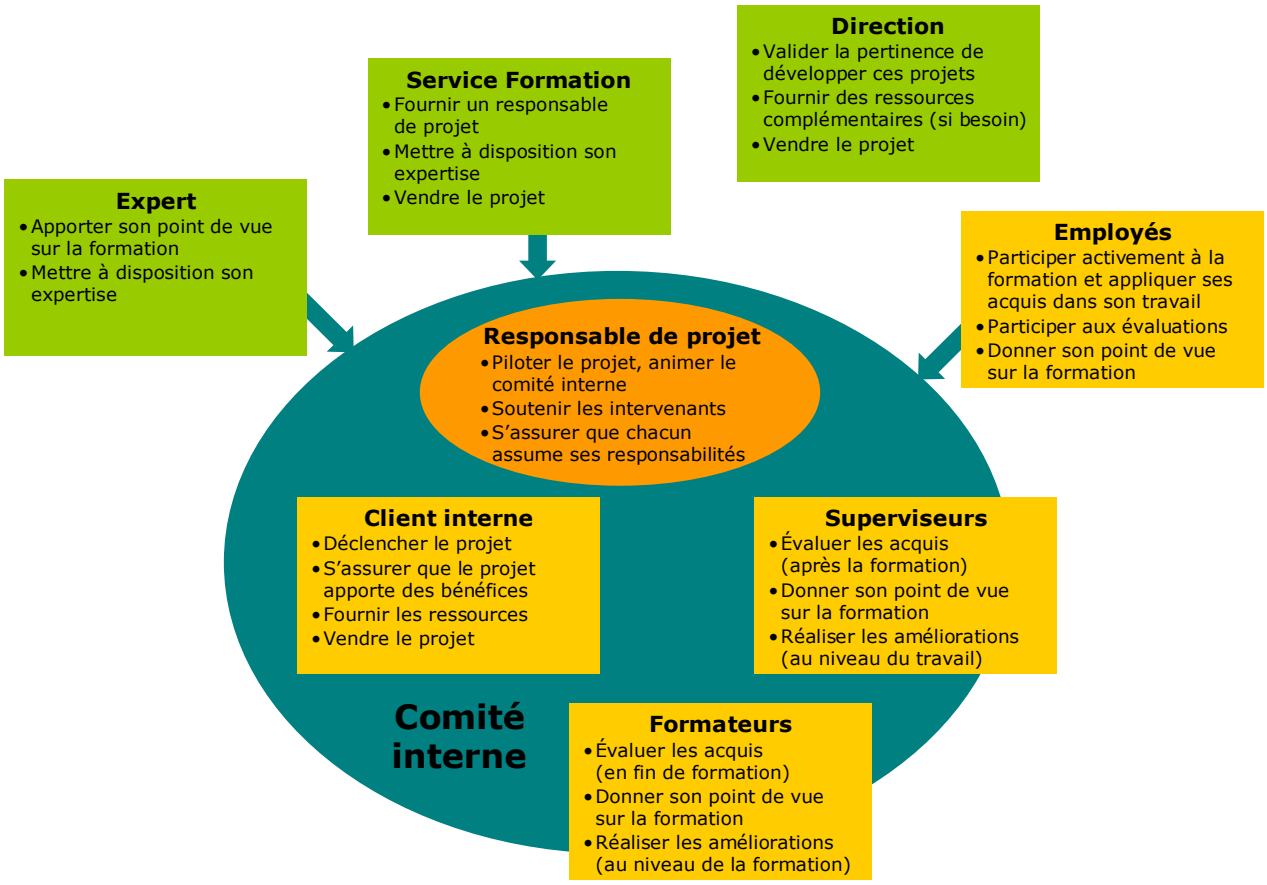
L'implantation du processus d'évaluation de l'efficacité de la formation a permis de :

- **Améliorer l'analyse des besoins**
  La mise en place du processus d'évaluation a amené l'organisation à consolider ses pratiques et ses outils d'analyse des besoins utilisés au sein de l'organisation.
- **Améliorer la conception, le design des formations, l'efficacité des stratégies de formation**
  L'analyse plus structurée des besoins de formation a permis de faire des choix éclairés lors de la conception de la formation.
- **Améliorer la qualité du matériel de formation**
  Ayant clarifié précisément les objectifs à atteindre, l'organisation a pu produire du matériel de formation de meilleure qualité et éliminer le matériel superflu.
- **Améliorer la préparation des formateurs / compagnons**
  En clarifiant les objectifs de la formation (habiletés et connaissances critiques), l'organisation a pu vérifier le profil et la préparation des formateurs et des compagnons (et la compléter si nécessaire).
- **Clarifier les responsabilités formateurs/superviseurs**
  Les différentes étapes d'évaluation ont obligé les formateurs et les superviseurs à préciser ce qui était dans leur champ de responsabilité respectif.
- **Améliorer la rédaction des procédures de travail**
  L'analyse des besoins, la clarification des objectifs et les commentaires recueillis ont fait ressortir les points faibles et les points forts des procédures de travail et de la documentation à disposition sur les postes de travail.
- **Préciser les critères de relâche du personnel**
  Les évaluations ont mis en lumière les compétences réellement acquises par les employés. Ces preuves permettent à l'organisation de décider, sans prendre de risque, de leur faire réaliser ces tâches de façon autonome.
- **Améliorer le marketing de la formation**
  En mettant en place les évaluations, l'organisation a pu prouver la contribution effective de la formation à l'amélioration des performances organisationnelles.

CHAPITRE 2
LES INTERVENANTS - LEURS ROLES ET LEURS RESPONSABILITES

Le processus de mesure d'efficacité de la formation s'appuie sur huit intervenants :

- Cinq acteurs clés qui interviennent directement dans l'implantation du processus (phase ÉVALUER et/ou phase AMÉLIORER) :
  - Le client interne, le responsable de projet, les superviseurs, les formateurs, les employés.
- Trois acteurs « support » qui vont apporter du soutien aux acteurs clés :
  - La direction, le service formation, les experts.


Direction
• Valider la pertinence de développer ces projets
• Fournir des ressources complémentaires (si besoin)
• Vendre le projet
Service Formation
• Fournir un responsable de projet
• Mettre à disposition son expertise
• Vendre le projet
Expert
• Apporter son point de vue sur la formation
• Mettre à disposition son expertise
Employés
• Participer activement à la formation et appliquer ses acquis dans son travail
• Participer aux évaluations
• Donner son point de vue sur la formation
Responsable de projet
• Piloter le projet, animer le comité interne
• Soutenir les intervenants
• S'assurer que chacun assume ses responsabilités
Client interne
• Déclencher le projet
• S'assurer que le projet apporte des bénéfices
• Fournir les ressources
• Vendre le projet
Superviseurs
• Évaluer les acquis (après la formation)
• Donner son point de vue sur la formation
• Réaliser les améliorations (au niveau du travail)
Comité interne
Formateurs
• Évaluer les acquis (en fin de formation)
• Donner son point de vue sur la formation
• Réaliser les améliorations (au niveau de la formation)

Le comité interne est constitué du client interne, du responsable de projet et de représentants des formateurs, des superviseurs. Si besoin est, le comité peut demander la participation d'experts, du service formation et des employés.

La bonne compréhension par chacun de leurs rôles et responsabilités est essentielle à la réussite du projet.

LE CLIENT INTERNE :

- **C'est qui ?**
  - Un directeur d'un service, d'un département ou d'une usine, « utilisateur » d'une formation qu'il met en doute, pour tout ou partie de son personnel.
  - Ce gestionnaire souhaite améliorer l'efficacité de cette formation. Son service tirera directement les bénéfices de ces améliorations (au niveau des compétences du personnel et au niveau des performances organisationnelles de son secteur).
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Choisir la formation à évaluer.
  - Identifier et libérer les personnes qui vont participer au projet dans la phase ÉVALUER et dans la phase AMÉLIORER (comité interne, évaluateurs, évalués, etc.).
  - Exploiter le diagnostic réalisé et valider le plan d'action (dans la limite des ressources dont il dispose).
  - Promouvoir le projet de mesure d'efficacité de la formation au sein de son département et au niveau de l'entreprise.
  - Participer activement au comité interne.

LE RESPONSABLE DE PROJET :

- **C'est qui ?**
  - Membre du service formation (au niveau central) ou appartenant à l'équipe gérée par le client interne.
  - Ayant un minimum de bagage concernant la gestion de la formation dans les organisations.
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Piloter le projet et mettre en place des outils de gestion de projet pour en assurer le suivi.
  - S'assurer de la mise en place d'un comité interne et en assurer l'animation.
  - S'approprier le processus et les outils pour mesurer l'efficacité de la formation et les adapter à la formation choisie et au contexte organisationnel.
  - Accompagner tous les intervenants, leur apporter des outils, du support et de l'aide.
  - Alerter en cas d'obstacles pressentis ou de difficultés éprouvées (comité interne, client interne, service formation, etc.).
  - S'assurer que chaque intervenant soit informé de son rôle et de ses responsabilités dans ce projet et les respectent.
  - S'assurer que tous les intervenants aient connaissance des conditions de réussite du projet et mettent en œuvre les moyens pour les respecter.

LES SUPERVISEURS :

- **C'est qui ?**
  - Supérieur immédiat des employés à former.
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Vendre le projet dans son équipe (employés, autres superviseurs) et au personnel support.
  - Apporter son point de vue concernant la formation à évaluer (résultats obtenus au niveau des employés et du travail, contraintes, déroulement, etc.).
  - Participer activement aux évaluations réalisées après transfert, un à trois mois après la formation (observations sur le poste de travail).
  - Mettre en œuvre les améliorations décidées pour améliorer la formation qui relève de son domaine d'expertise et de son champ de responsabilité.
  - Identifier sa zone de responsabilité concernant la réussite d'un projet de formation.

LES FORMATEURS :

- **C'est qui ?**
  - Personne assurant la formation théorique et/ou pratique des employés pour la formation à évaluer.
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Vendre le projet (auprès des employés, des autres formateurs, du personnel support).
  - Apporter son point de vue concernant la formation à évaluer (résultats obtenus, contraintes, déroulement, etc.).
  - Participer activement aux évaluations en fin de formation (observation et évaluation des conditions de formation).
  - Mettre en œuvre les améliorations décidées pour améliorer la formation qui relève de son domaine d'expertise et de son champ de responsabilité.
  - Identifier sa zone de responsabilité concernant la réussite d'un projet de formation.

LES EMPLOYES FORMES :

- **C'est qui ?**
  - Employés concernés directement par la formation à évaluer.
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Vendre le projet auprès de ses collègues.
  - Participer activement à la formation et aux évaluations (apprendre, s'exercer, démontrer les connaissances et compétences acquises, donner son point de vue concernant la formation et ses résultats sur le plan du travail).
  - Identifier sa zone de responsabilité concernant la réussite d'un projet de formation.

LA DIRECTION :

- **C'est qui ?**
  - Comité directeur de l'entreprise ou du site.
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Valider le choix et la pertinence de la formation à évaluer.
  - Promouvoir le projet à la grandeur de l'entreprise (faire valoir l'intérêt pour l'entreprise et les résultats souhaités/obtenus).
  - Soutenir le client interne pour la réalisation du projet en mettant à disposition les ressources complémentaires dont il a besoin (ressources matérielles, humaines et financières).
  - S'assurer d'avoir régulièrement un état d'avancement du projet.
  - À la suite du projet, déterminer la pertinence de développer à nouveau ce processus sur d'autres formations, dans d'autres secteurs de l'entreprise.

LE SERVICE FORMATION :

- **C'est qui ?**
  - Service de formation « central ».
  - Service regroupant les « experts formation » au niveau de l'entreprise ou du site.
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Mettre à disposition du client interne une ressource pour piloter le projet et accompagner le comité interne (le responsable de projet).
  - Promouvoir le projet à la grandeur de l'entreprise (faire valoir l'intérêt pour l'entreprise et les résultats souhaités/obtenus).
  - S'assurer d'avoir régulièrement un état d'avancement du projet.
  - Mettre à disposition ses ressources, son expertise, ses outils pour améliorer la formation (en particulier, les améliorations liées aux conditions de formation).

LES EXPERTS :

- **C'est qui ?**
  - Membre de services support (ingénierie, qualité, santé sécurité, etc.).
- **Rôles et responsabilités dans ce projet ?**
  - Apporter son point de vue concernant la formation à évaluer.
  - Mettre à disposition du comité interne son expertise, ses outils et ses compétences :
    1. pour la phase ÉVALUER, en particulier pour ce qui est de l'évaluation de l'impact de la formation sur les performances organisationnelles;
    2. pour la phase AMÉLIORER, réaliser les améliorations décidées relevant de son domaine d'expertise.

CHAPITRE 3
LES DÉFINITIONS ET LES MODÈLES UTILISÉS

Ce chapitre présente les concepts clés, les principes directeurs et les modèles qui ont été utilisés lors de l'élaboration de ce guide :

- les définitions que nous avons retenues pour clarifier l'évaluation;
- le modèle de C. Kirkpatrick pour situer les quatre niveaux d'évaluation de la formation;
- le modèle qui nous a inspiré pour identifier les trois composantes d'efficacité de la formation.

Dans les trois entreprises pilotes, ces références ont été présentées aux principaux acteurs (direction et membres du comité interne) au démarrage du projet.

Cela a permis de :

- clarifier et démystifier les notions d'évaluation;
- partager un vocabulaire commun;
- situer les éléments clés pour réussir le projet;
- fournir des repères pour comprendre le processus proposé et les actions à engager pour mesurer et améliorer l'efficacité d'une formation.

LES DÉFINITIONS UTILISÉES POUR CLARIFIER L'ÉVALUATION

DÉFINITION DE L'ÉVALUATION

ÉVALUER c'est….

- **JUGER**
  Évaluer c'est « faire sortir la valeur » (au sens étymologique). Évaluer consiste à porter un jugement et à interpréter.

- **EXPLICITER**
  Évaluer consiste à **contrôler** l'atteinte d'un objectif **ET** à **expliquer** pourquoi on a atteint ou non l'objectif. Sinon, il s'agit d'une MESURE et non d'une EVALUATION.

- **DÉCIDER**
  On évalue si on est prêt à « prendre action » à la suite des résultats obtenus.
  Si l'organisation n'est pas prête, différez les évaluations et mettez vos énergies ailleurs !!!

CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE ÉVALUATION

Pour qu'une évaluation soit réussie, il faut qu'elle soit…

- **UTILE**
  L'évaluation représente un EFFORT important pour une organisation. Il est indispensable de justifier toute évaluation réalisée.

- **RÉALISTE**
  Il vaut mieux faire peu d'évaluation dans de bonnes conditions, que beaucoup dans de mauvaises conditions.

- **ACCEPTABLE**
  Il est essentiel d'expliquer le pourquoi d'une évaluation à toutes les personnes qui vont être impliquées (décideurs, évaluateurs, évalués, etc.).

PRÉCAUTIONS À PRENDRE ET PIÈGES À ÉVITER

- Il n'y a pas de BONNES méthodes d'évaluation, mais il y en a des MAUVAISES.

- Une évaluation n'est JAMAIS FIABLE à 100 % :
  - On peut se tromper sur l'outil, sur la stratégie choisie, sur le moment choisi, etc.
  - La personne évaluée n'est pas forcément disponible lors de l'évaluation (motivation, concentration, fatigue, etc.).
  - Les évaluateurs, de la même façon, peuvent aussi être plus ou moins disposés à réaliser une bonne évaluation (préparation, concentration, fatigue, etc.).

- Une évaluation permet de recueillir des HYPOTHÈSES mais JAMAIS DE CERTITUDES.

- Une évaluation n'est JAMAIS NEUTRE pour un individu.

- Plus l'évaluation est COURTE dans le temps, plus on prend des RISQUES DE SE TROMPER.

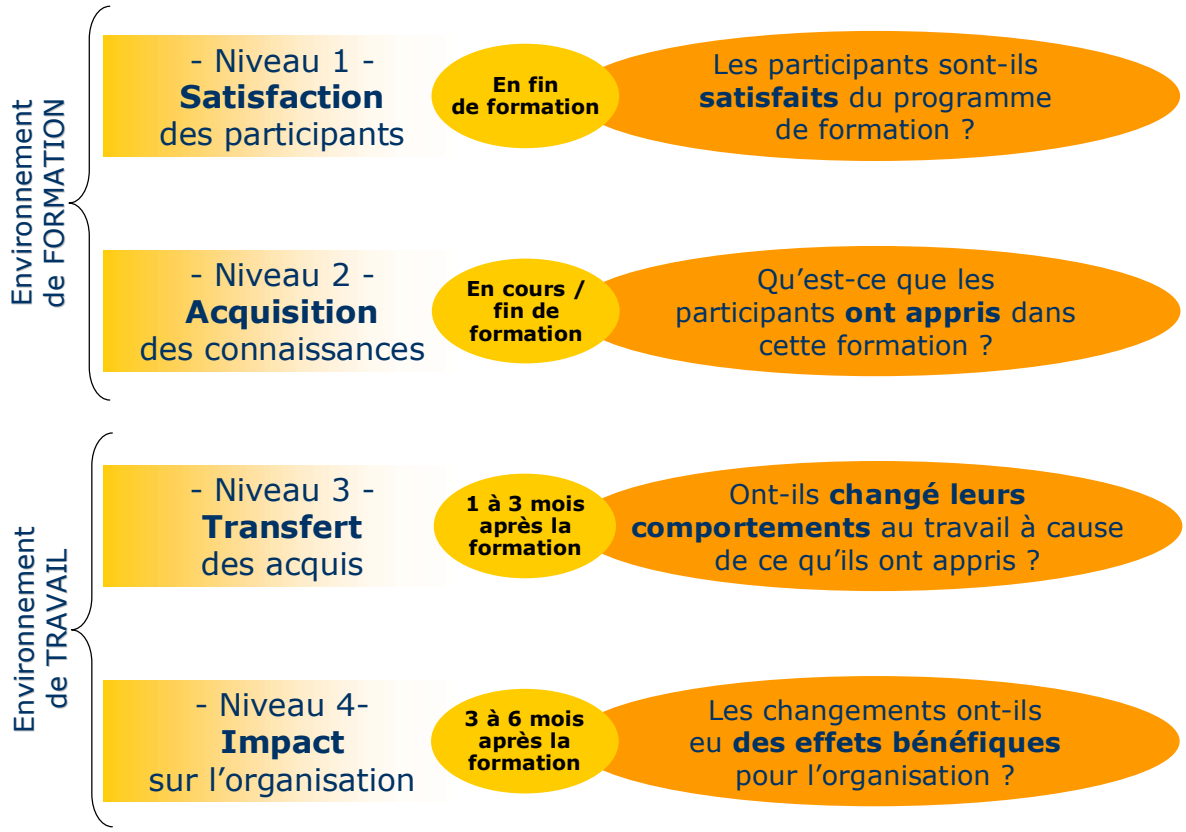
- Le défi n'est pas de recueillir l'information, mais de la TRAITER.
  Quelle que soit la situation où on va placer un individu, il réagira en fonction de ses compétences, de ses aptitudes, de sa personnalité, de sa motivation. La difficulté ne consiste pas à faire apparaître ses dimensions, mais de les traiter objectivement.
- La difficulté d'une évaluation ne se situe ni dans sa passation, ni dans son analyse, mais dans son INTERPRÉTATION. À la suite de cette évaluation, quelles conclusions en tirer et quelles décisions prendre ?

LE MODÈLE POUR SITUER LES 4 NIVEAUX D'ÉVALUATION DE LA FORMATION – LE MODÈLE DE KIRKPATRICK

Dans le domaine de la qualité, les mesures prises pour évaluer l'efficacité d'un système qualité concernent plus particulièrement les finalités recherchées par ce système. Elles permettront, par exemple, de vérifier dans quelle mesure le produit fini répond aux spécifications demandées par le client, si le produit est bien arrivé au bon endroit et selon les quantités demandées.

Il en est de même pour la formation. Elle constitue, en soi, un système, avec ses intrants, ses processus et ses activités en interaction. On reconnaît généralement quatre finalités au système formation, correspondant aux quatre niveaux d'évaluation d'efficacité de ce système. On dira que la formation est efficace dans la mesure où :

1. elle aura été satisfaisante pour ceux qui l'ont suivie : on mesurera alors la SATISFACTION;
2. ceux qui y participaient ont appris ce qu'ils devaient apprendre et s'attendaient à y apprendre : on mesurera alors l'ACQUISITION des connaissances;
3. les personnes formées ont utilisé au travail ce qu'ils avaient appris : on mesurera alors le TRANSFERT;
4. elle a contribué de façon significative à l'amélioration des résultats organisationnels : on en mesurera alors l'IMPACT.


Environnement de FORMATION
- Niveau 1 - **Satisfaction** des participants
En fin de formation
Les participants sont-ils **satisfaits** du programme de formation ?
- Niveau 2 - **Acquisition** des connaissances
En cours / fin de formation
Qu'est-ce que les participants **ont appris** dans cette formation ?
Environnement de TRAVAIL
- Niveau 3 - **Transfert** des acquis
1 à 3 mois après la formation
Ont-ils **changé leurs comportements** au travail à cause de ce qu'ils ont appris ?
- Niveau 4- **Impact** sur l'organisation
3 à 6 mois après la formation
Les changements ont-ils eu **des effets bénéfiques** pour l'organisation ?

NIVEAU 1 : ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS

- **À quoi ça sert ?**
  - Contrôler les ressources pédagogiques et les conditions dans lesquelles se donne la formation.
  - Points à aborder : le contenu, l'enseignement, le matériel, les installations, les compétences du formateur (habiletés, connaissances), les documents, les ressources, l'horaire, la durée, le sentiment d'avoir appris quelque chose, etc.
- **Quand ?**
  - À la fin de la formation.
- **Comment ?**
  - Questionnaire de satisfaction – « Questionnaire à chaud ».

NIVEAU 2 : ÉVALUATION DE L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

- **À quoi ça sert ?**
  - Mesurer la portée des habiletés et des connaissances acquises dans le cadre de la formation (et non dans la situation de travail).
  - Contrôler les apprentissages réalisés.
- **Quand ?**
  - À la fin de la formation.
- **Comment ?**
  - Exercices – Tests – Quiz – QCM – Interrogations orales.
  - Travaux pratiques – Manipulations.
  - Problèmes à résoudre - Études de cas – Simulation.
  - Travaux de recherche - Rapport de synthèse à rédiger – etc.

NIVEAU 3 : ÉVALUATION DU TRANSFERT DANS LE TRAVAIL

- **À quoi ça sert ?**
  - Mesurer à quel degré les connaissances acquises en formation sont utilisées et intégrées dans le travail.
  - Contrôler l'utilisation et le maintien des connaissances au travail.
- **Quand ?**
  - Après la formation (1 à 3 mois après la fin de la formation) - Évaluation « à froid ».
- **Comment ?**
  - Observation des comportements professionnels.
  - Questionnaire d'évaluation ou auto-évaluation.
  - Résultat de l'activité : produits et/ou performances de l'employé.
  - Analyse critique des situations problèmes.
  - Entretien de suivi.

NIVEAU 4 : ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR L'ORGANISATION

- **À quoi ça sert ?**
  - Mesurer les résultats (répercussions/bénéfices) à long terme sur l'organisation.
  - Vérifier les bénéfices économiques de la formation (R.O.I).
- **Quand ?**
  - Après la formation (3 à 6 mois après la fin de la formation).
- **Comment ?**
  - Suivi d'indicateurs de performances : rejets, accidents de travail, etc.
  - Calculer une évolution par rapport à une situation initiale.
  - Calculer le retour sur investissement (R.O.I) : gains obtenus *versus* coût des investissements pour y arriver.

LE MODÈLE D'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

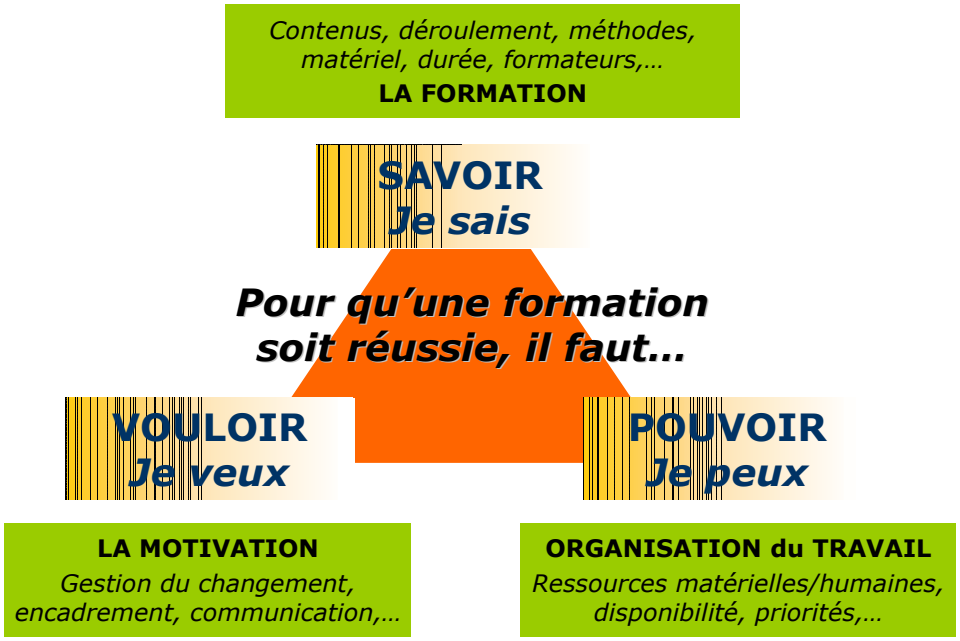
La formation au sein d'une organisation est un processus complexe qui engage trois acteurs clés : le formateur, le gestionnaire, l'employé.

La réussite d'une formation nécessite que chacun de ces intervenants assume sa part de responsabilité. En effet, pour qu'une formation soit réussie,

SAVOIR
- Il faut que la formation proposée soit de qualité (contenus, déroulement, matériel, organisation, etc.) pour permette à l'employé de SAVOIR. Ce premier élément se situe dans le champ de responsabilité du FORMATEUR.

VOULOIR
- Il faut que l'EMPLOYE soit disposé à s'investir pour comprendre, appliquer et utiliser ce qu'il aura appris.

POUVOIR
- Il faut que l'organisation, représentée en première ligne par le GESTIONNAIRE, permette à l'employé d'être confronté à la situation pour laquelle il a été formé et lui fournisse les moyens nécessaires pour y faire face (disponibilité, moyens matériels et humains, etc.).



Il suffit qu'un de ces acteurs fasse défaut pour que la formation soit un échec. Par conséquent, si une formation n'est pas efficace, les causes doivent être recherchées :

- du côté de la formation;
- et/ou du côté de l'engagement, de la mobilisation de l'employé;
- et/ou du côté de l'organisation du travail (sous la responsabilité du gestionnaire).

Par conséquent, les améliorations à apporter se situeront forcément en regard de ces trois paramètres :

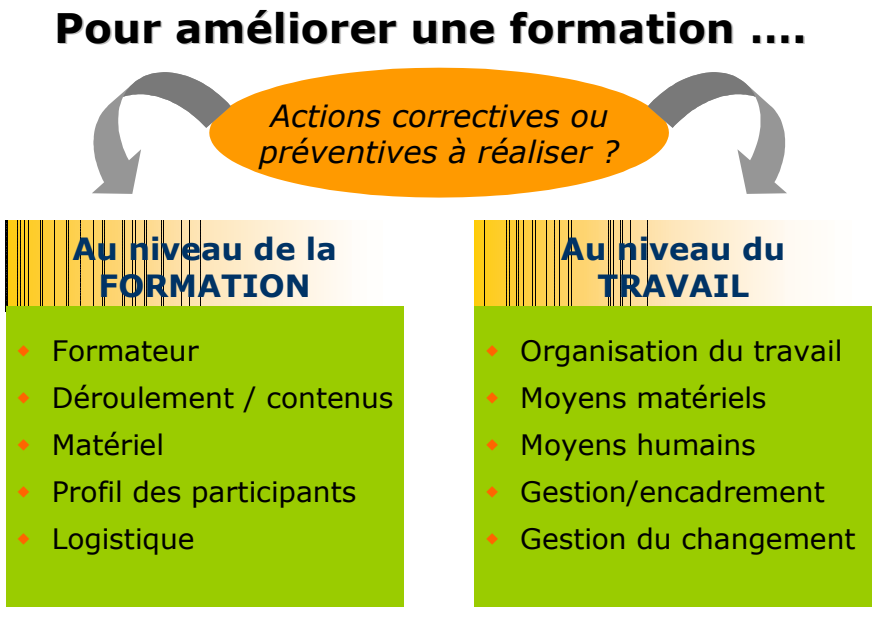
- améliorer la qualité de la formation;
- et/ou augmenter l'engagement et la mobilisation de l'employé;
- et/ou améliorer l'organisation du travail.

L'employé, bien évidement, est responsable de sa motivation et de son engagement au travail. Mais il est tout aussi évident qu'une organisation peut amener des conditions qui favorisent ou freinent l'engagement du personnel (encadrement, communication des objectifs, gestion des changements, politique de gestion des ressources humaines, etc.).

Donc, si l'on se place du côté de l'organisation (au niveau des paramètres sur lesquels une entreprise peut intervenir), les actions correctives et préventives pour améliorer une formation vont se situer à deux niveaux :

- au niveau de la formation, sous la responsabilité du service formation et des formateurs.
- au niveau de l'organisation du travail, sous la responsabilité des gestionnaires (directeurs de service, superviseurs, etc.).

La compréhension de ce partage de responsabilité et de ses conséquences est au cœur de la problématique concernant l'évaluation de l'efficacité de la formation.



CHAPITRE 4
LES ÉTAPES ET LES OUTILS

Mesurer l'efficacité de la formation
Les étapes, les outils et les intervenants

Phase 1 : ÉVALUER		Les outils	Comité interne	Responsable de projet	Client interne	Superviseurs	Formateurs	Employés formés	Direction	Service formation	Experts
DÉFINIR le projet	1. Faire le choix de la formation à évaluer	1 gabarit		⊙	■				◢	⊙	
	2. Constituer le comité interne	1 fiche guide	■	⊙	■						
	3. Établir la charte de projet	1 gabarit	■					◢	◢		
	4. Choisir les modalités d'évaluation	1 gabarit + 1 fiche guide	■								
PRÉPARER les ressources	5. Préparer les outils de gestion du projet	2 gabarits	■								
	6. Préparer les outils de mesure	2 gabarits + 2 fiches guide	■	⊙		■	■				
	7. Préparer les personnes		■	⊙	■	■	◢	◢	◢	◢	◢
MESURER l'efficacité	8. Mesurer les acquis et les conditions de formation	Grille d'observation+Questionnaire		⊙			■	◢			
	9. Mesurer le transfert, les conditions de transfert	Grille d'observation+Questionnaire		⊙		■		◢		■	
	10. Mesurer les impacts	Tableau de bord des impacts	■								
ANALYSER les résultats	11. Analyser les données et faire le diagnostic	3 gabarits + 1 fiche guide		■		◢	◢				
	12. Valider le plan d'action		■						◢		
	13. Communiquer le diagnostic et le plan d'action		■	⊙	■	■	◢	◢	◢	◢	◢
Phase 2 : AMÉLIORER											
AMÉLIORER l'efficacité	14. Réaliser le plan d'action	Tableau de bord des impacts	⊙								
	15. Mesurer les impacts du plan d'action		■								
	16. Communiquer et fermer le projet		■	⊙	■	◢	◢	◢	■	◢	◢

Responsabilité :

⊙ Je guide ■ Je fais ◢ Je suis impliqué

ÉTAPE 1 : FAIRE LE CHOIX DE LA FORMATION À ÉVALUER

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Décider de déclencher OU non un processus de mesure d'efficacité d'une formation :

1. Faire une analyse des formations pour identifier la/les formation(s) les plus critiques.
2. Vérifier l'intérêt et la faisabilité de réaliser une évaluation pour chacune des formations identifiées.
3. Justifier les investissements nécessaires à la mesure d'efficacité.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Gabarit « Choix de la formation à évaluer » à compléter.

Avec qui ?

- Client interne – Service formation – Direction.

Durée ?

- Rencontre avec le client interne – environ 1 heure.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Pour chaque formation à analyser, vérifier préalablement que l'organisation a des arguments solides pour réaliser une mesure d'efficacité sur cette formation. Il faut s'assurer que la formation qui sera évaluée a été identifiée par tous comme une vraie problématique (créant de vrais problèmes) :
  - Peu ou pas d'amélioration constatée (doute sur son efficacité).
  - Manque de suivi après formation.
  - Pressions exercées sur les formateurs ou le service formation pour modifier la formation (supprimer la formation pratique, réduire la durée de formation, changer le profil des formateurs, etc.).
  - etc.
- Si l'analyse fait ressortir des risques, en tirer les conclusions : reporter ou annuler le projet d'évaluation.

Pièges à éviter

- Faire cette analyse sans impliquer le client interne. Il est essentiel que le service formation et le/les client(s) interne(s) partagent la même vision sur les formations identifiées.

Rappel des deux conditions de réussite importantes dans cette étape :
Choix de la formation à évaluer – Engagement du client interne

GABARIT « CHOIX DE LA FORMATION À ÉVALUER » - MODE D'EMPLOI

- Avant d'utiliser le gabarit, présenter chaque critère et identifier avec vos interlocuteurs des exemples de formations représentatives des cotations 1 et 10 (pour visualiser les deux extrêmes).
- Chaque formation est analysée relativement à la réalité de l'entreprise (c'est-à-dire par rapport aux autres formations dispensées dans l'organisation et non dans l'absolu).
- Six critères sont analysés pour chacune des formations identifiées :

  - **Impact de la formation :** pour vérifier si la formation a un impact sur les résultats d'affaires. Est-ce que la formation a un impact majeur (10), moyen (5) ou faible (1) sur la productivité, la qualité, le service client, la santé sécurité, etc. ?

  - **Coût de la formation :** pour vérifier si cette formation nécessite un investissement important ($ ou disponibilité) pour l'organisation dans sa conception et/ou sa diffusion. Plusieurs coûts sont à considérer : durée de conception, durée de la formation, coût des déplacements pour le formateur ou les participants, coût du matériel de formation, etc.

  - **Nombre d'employés formés :** pour vérifier l'ampleur de la formation. Est-ce que cette formation vise beaucoup d'employés (10) ou très peu (1) ? Ce critère complète l'estimation du coût de la formation.

  - **Formation formelle et structurée**. Est-ce que cette formation est documentée, reconnue par tous ? Est-ce que cette formation dispose d'un plan de formation précisant clairement son déroulement, les étapes ?

  - **Comportements spécifiques et observables :** pour vérifier si les résultats attendus de la formation sont facilement observables et spécifiques à des situations précises.

  - **Motivation et intérêt du client interne.** Est-ce que le client interne est demandeur, intéressé par la mesure d'efficacité pour cette formation ? En voit-il l'intérêt, les bénéfices ? Est-il prêt à y participer, à se rendre disponible et à libérer des ressources ?

- Si la cotation est inférieure à 5 pour un des critères, il y a un risque d'évaluer cette formation.

  - Si la cotation est faible pour le critère **Impact de la formation**, le risque est d'avoir des difficultés à justifier les bénéfices du projet mesure d'efficacité en termes d'enjeux d'affaires.

  - Si la cotation est faible pour les critères **Coût de la formation** et **Nombre d'employés formés**, le risque est d'avoir des difficultés à justifier les bénéfices du projet en termes financiers.

  - Si la cotation est faible pour les critères **Formation formelle et structurée** et **Comportements spécifiques et observables**, le risque est d'avoir des difficultés à réaliser les observations et à identifier des mesures correctives spécifiques.

  - Si la cotation est faible pour le critère **Motivation et intérêt du client interne**, le risque est d'avoir des difficultés à disposer des ressources nécessaires pour mesurer et améliorer l'efficacité de la formation, en résumé, pour mener le projet à terme.

CHOIX DE LA FORMATION À ÉVALUER – GABARIT À COMPLÉTER

Formation	Secteur concerné	Cotation 10 : Très élevé – 5 : Moyen – 1 : Très faible						Décision à prendre
		Impact de la formation	Coût de la formation	Nombre d'employés formés	Formation formelle et structurée	Comportements spécifiques et observables	Motivation et intérêt du client interne	

CHOIX DE LA FORMATION À ÉVALUER - EXEMPLE

Formation	Secteur concerné	Cotation 10 : Très élevé – 5 : Moyen – 1 : Très faible						Décision à prendre
		Impact de la formation	Coût de la formation	Nombre d'employés formés	Formation formelle et structurée	Comportements spécifiques et observables	Motivation et intérêt du client interne	
Préparation et nettoyage de la remplisseuse	Opération	10	5	10	10	5	10	**OUI**
Détection des fuites à l'hélium	Condition-nement	5	10	10	5	10	5	**OUI**
Sensibilisation à la qualité	Usine	1	5	10	10	1	5	**NON** *(2 critères trop faibles)*

Si la cotation est inférieure à 5, il y a un RISQUE…

…à justifier les bénéfices du projet de mesure d'efficacité en termes d'enjeux d'affaires

…à justifier les bénéfices du projet de mesures d'efficacité en termes financiers

…à réaliser les mesures (observations) et à appliquer les mesures correctives

… à disposer des ressources nécessaires pour mesurer et améliorer l'efficacité de la formation

ÉTAPE 2 : CONSTITUER LE COMITÉ INTERNE

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Favoriser une mobilisation et une participation active des principaux acteurs du projet dès le départ et tout au long du projet.

1. Identifier les personnes, les informer de leurs rôles, responsabilités et contributions.
2. Les sensibiliser sur les conditions de réussite du projet, en particulier la disponibilité de chacun.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Fiche guide « Rôle et composition du comité interne ».

Avec qui ?

- Client interne – Responsable de projet - Comité interne.

Durée ?

- Une rencontre – 1 heure avec le client interne.
  Une séance de travail – 1 heure avec le comité interne.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Présenter au client interne, le rôle, la composition et le fonctionnement du comité interne. Identifier avec lui les personnes qui devraient y participer.
- Convaincre le client interne de l'**importance** du comité interne (condition essentielle à la réussite du projet) ET de son **intérêt** (organe de décision et de suivi du projet).
- Constituer le comité interne dès que la formation a été choisie.
- Réaliser une première rencontre avec le comité interne pour :
  - Présenter le processus, le projet et le rôle du comité interne.
  - Clarifier la contribution, le rôle, les responsabilités de chacun.
  - Informer des disponibilités à prévoir, se distribuer les tâches : communication (auprès de la direction, des employés), suivi du tableau de bord des impacts, suivi du calendrier, suivi des coûts du projet, etc.

Pièges à éviter

- Le partage et la dilution des responsabilités. Dans le cas d'une formation avec des employés issus de plusieurs départements, il est essentiel de nommer **un représentant** des clients internes.

Rappel des trois conditions de réussite importantes dans cette étape :
Mise en place du comité interne - Implication des intervenants clés - Disponibilité des ressources

FICHE GUIDE - RÔLE ET COMPOSITION DU COMITÉ INTERNE

Le rôle du comité interne

- VENTE et COMMUNICATION :
  - Promouvoir le projet au sein de l'entreprise.
  - Faire passer l'information.
  - Communiquer régulièrement sur les résultats et l'état d'avancement du projet.
- BÉNÉFICES :
  - Valider le choix de la formation à évaluer.
  - Vérifier l'intérêt du projet pour l'organisation.
  - S'assurer que l'organisation va en tirer des bénéfices.
- GESTION DES RESSOURCES :
  - Au début du projet, identifier les ressources nécessaires et distribuer les tâches.
  - En cours de projet, s'assurer que les ressources sont effectivement mises à disposition.
- SUIVI et BILAN :
  - Faire régulièrement des bilans sur l'état d'avancement.
  - Ajuster si nécessaire les ressources et le calendrier.
  - Faire le bilan du projet (investissement *versus* résultats obtenus).
  - Alerter le client et/ou la direction si les conditions ne sont pas réunies pour réussir le projet.

Composition du comité interne

Le comité interne regroupe des représentants des acteurs clés du projet :

- Ceux qui vont fournir les moyens et décider (au niveau des opérations et de la formation) :
  - Directeur du département ou du service.
  - Représentants de la formation « au niveau central » : directeur / gestionnaire de la formation, coordonnateur de formation, conseiller formation, etc.
- Ceux qui interviennent directement au niveau de l'environnement du travail et au niveau de l'environnement de formation :
  - Superviseur, chef d'équipe.
  - Représentants de la formation « au niveau local » (responsable de formation, etc.)
  - Formateurs, compagnons impliqués dans la formation (théorique et pratique).
- Ceux qui pourront être sollicités pour apporter de l'information (phase ÉVALUER) ou des améliorations (phase AMÉLIORER) :
  - Ingénierie – Service technique – Spécialiste sur une tâche ou un équipement.
  - Qualité.
  - Santé et Sécurité – Environnement.
  - etc.

En fonction de l'enjeu de la formation, du secteur et des personnes impliquées, il peut être important de rajouter :

- un représentant des employés;
- un représentant des ressources humaines;
- un représentant du syndicat.

Exemple de composition d'un comité interne - six personnes

- Le directeur du département – Chef conditionnement (le client interne)
- Un superviseur
- Le formateur qui réalise la formation (formation pratique sur le poste de travail)
- Le directeur de la formation
- Le coordonnateur de formation (responsable de projet)
- L'ingénieur

Plan de travail et disponibilités à prévoir

Prévoir un minimum de sept rencontres du comité interne (environ trois heures chacune). Soit environ une rencontre par mois.

Rencontre n° 1 *2 mois avant la formation*	• Réaliser l'étape 2 : Constituer le comité interne. Identifier le projet (Pourquoi ?). Présenter le processus de mesure d'efficacité de la formation (Comment ?). Présenter le rôle, le fonctionnement et les responsabilités du comité interne. • Réaliser l'étape 3 : Établir la charte de projet, faire le pré diagnostic.
Rencontre n° 2 *1 mois avant la formation*	• Réaliser l'étape 4 : Choisir les modalités d'évaluation. • Réaliser l'étape 5 : Préparer les outils de gestion de projet. Établir le calendrier, se distribuer les tâches pour la préparation des outils de mesure.
Rencontre n° 3 *15 jours avant la formation*	• Valider l'étape 6 : Valider la préparation des outils de mesure. • Préparer l'étape 7 : Organiser la préparation des personnes, ajuster le calendrier.
Rencontre n° 4 *15 jours après la formation*	• Bilan des étapes 7 et 8 : Faire le bilan de la préparation des personnes et des deux évaluations réalisées en fin de formation (mesure des acquis et des conditions de formation). • Préparer les étapes 9, 10, 11 : Préparer la mesure du transfert, des conditions de transfert, des impacts. Préparer l'analyse des données.
Rencontre n° 5 *2 mois après la formation*	• Bilan des étapes 9, 10 et 11 : Faire le bilan des évaluations réalisées, présenter l'analyse des données et le diagnostic. • Réaliser l'étape 12 : Présenter et valider le plan d'action. Se distribuer les tâches. • Préparer l'étape 13 : Préparer la communication du diagnostic et du plan d'action (élaborer la stratégie de communication).
Rencontre n° 6 *À compléter si nécessaire*	• Suivi de l'étape 14 : Faire le suivi du plan d'action (améliorations réalisées). Ajuster le plan d'action, si nécessaire. *Selon l'ampleur du plan d'action et des améliorations à faire, prévoir éventuellement d'autres rencontres de suivi.*
Rencontre n° 7 *3 à 6 mois après la formation*	• Bilan de l'étape 15 : Bilan des améliorations et de leurs impacts. • Préparer l'étape 16 : Bilan du projet (résultats, post-mortem) et préparation de l'événement pour célébrer la fermeture du projet.

ÉTAPE 3 : ÉTABLIR LA CHARTE DU PROJET

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Aligner le comité interne sur une analyse commune et partagée de la situation actuelle et de la situation souhaitée.

- Cadrer le projet avec le comité interne en clarifiant :
  1. Les éléments déclencheurs de la formation.
  2. Les objectifs poursuivis à travers cette formation.
  3. La tâche ciblée par la formation et ses conditions de réalisation.
  4. Les conditions de réalisation de la formation.
  5. L'analyse de la situation actuelle (points positifs et à améliorer).
- Préparer le marketing du projet (nécessité et intérêt).

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Gabarit « Charte de projet » à compléter.

Avec qui ?

- Le comité interne.

Durée ?

- Séance de travail – environ 1 à 2 heures.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Il est important de compléter toutes les rubriques de la charte de projet avec les membres du comité interne.
- Si les employés ne sont pas représentés dans le comité interne, compléter l'analyse avec certains d'entre eux pour recueillir leur perception de la situation actuelle concernant la formation et le transfert dans le travail (points positifs et points à améliorer).
- Utiliser cet exercice pour convaincre les membres du comité interne que l'amélioration d'une formation peut être faite en changeant les conditions de réalisation de la formation, mais aussi en changeant les conditions de réalisation du travail.
- Une fois complétée, présenter la charte de projet à la direction.

Pièges à éviter

- Remplir ce document seul et le faire valider par le comité interne.
- Mettre en œuvre des améliorations, après cette première analyse, sans avoir étudié leur pertinence et leur faisabilité.

GABARIT « CHARTE DE PROJET » - MODE D'EMPLOI

- L'ordre importe peu pour compléter la charte de projet. Il est possible de faire des allers-retours d'une page à l'autre.
- La charte de projet comporte quatre parties sur trois pages :
  - **Description du projet de mesure et d'amélioration de la formation.** Permet de cadrer le projet avec l'ensemble des membres du comité interne : les raisons du projet, identification du client interne, constitution du comité interne, les différents coûts à envisager, les risques ou décisions pouvant affecter celui-ci.
  - **Description de la formation à améliorer.** Permet de cadrer la formation :
    1. en la situant par rapport à la/aux tâche(s) qu'elle cible (intitulé de la tâche, rapide descriptif);
    2. en réalisant un rapide résumé de celle-ci : demandeur, raison d'être, durée et nombre d'années d'existence;
    3. en la situant par rapport aux objectifs de performances souhaitées et constatées à ce jour autant au niveau de l'organisation (impacts) qu'au niveau des employés (performances observables).
  - Les deux tableaux suivants « **Description des conditions de formation** » et « **Description des conditions de transfert** » ont pour objectif :
    1. de détailler les différentes conditions de la formation et du transfert;
    2. d'énumérer les constats positifs et les points à améliorer relativement à ces conditions tels que perçus actuellement par les membres du comité interne (analyse de la situation actuelle).

    L'utilisation d'un code de couleur permet de situer visuellement les points positifs (● noir), les points à vérifier (● gris), les points à améliorer (○ blanc).

    Pour avoir plus d'explications sur ces différentes rubriques, voir à l'étape 6, les deux fiches guides sur les conditions de formation et sur les conditions de transfert.
- À ce moment-ci, les constats et les pistes d'amélioration évoqués sont basés sur des perceptions et non sur des preuves. Il s'agit de prendre la température auprès des membres du comité pour qu'ils partagent leurs impressions respectives et pour obtenir un portrait global de cette formation.

CHARTE DE PROJET – GABARIT À COMPLÉTER

Description du projet de mesure et d'amélioration de la formation

Titre du projet	
Pourquoi évaluer l'efficacité de cette formation ?	
Qui est le client interne ?	
Qui participe au comité interne ?	
Quels sont les différents coûts à envisager ?	
Risques / décisions qui affecteraient le projet	

Description de la formation à améliorer

TÂCHE	Intitulé	
	Description de la tâche	
FORMATION	Demandée par…	
	Raisons d'être de la formation	
	Durée	
	Existe depuis…	

		Souhaitées	**Constats actuels**
PERFORMANCES	**…au niveau de l'organisation** Impacts (indicateurs mesurables)		
	…au niveau des employés Performances observables (résultats à atteindre)		

	DESCRIPTION DES CONDITIONS DE FORMATION		Points clés		
				Constats	Pistes d'amélioration
Formateur	Profil des formateurs		○		
	Préparation Qui ? Comment ?				
Déroulement Programme Contenu	Déroulement de la formation		○		
	Durée de la formation				
	Concepteur du programme				
Matériel de formation	Équipements utilisés		○		
	Documents apprenant				
	Documents formateur				
	Instruments d'évaluation				
Employés formés	Profils des employés		○		
	Pré requis à cette formation				
	Âge moyen				
	Expérience sur la tâche				
Logistique	Lieu		○		
	Horaire				

Code couleur (● Noir : points positifs – ● Gris : points à vérifier – ○ Blanc : points à améliorer)

	DESCRIPTION DES CONDITIONS DE TRANSFERT		Points clés		
				Constats	Pistes d'amélioration
Organisation du travail	Nombre d'employés réalisant la tâche		○		
	Complexité de la tâche				
	Fréquence de réalisation de la tâche				
	Conséquences si la tâche est mal faite				
	Interférence (cette tâche versus d'autres tâches)				
Moyens matériel	Équipements utilisés		○		
	Procédure(s) mise(s) à disposition				
	Documentation à disposition				
Moyens humains	Support à disposition		○		
Gestion	Superviseurs impliqués		○		
Gestion du changement	Actions réalisées pour préparer le changement		○		

Code couleur (● Noir : points positifs – ● Gris : points à vérifier – ○ Blanc : points à améliorer)

CHARTE DE PROJET - EXEMPLE

Description du projet de mesure et d'amélioration de la formation

Titre du projet	Évaluation et amélioration de la formation sur la détection des fuites à l'hélium.
Pourquoi évaluer l'efficacité de cette formation ?	La perception de l'efficacité de la formation est plutôt négative. Les personnes ayant déjà été formées exécuteraient seulement 60 % de la tâche correctement.
Qui est le client interne ?	Chef conditionnement.
Qui participe au comité interne ?	Chef conditionnement – Responsable de la ligne de conditionnement – Superviseur – Formateur – Ingénieur industriel – Coordonnateur formation – Directeur de la formation – Expert de la détection des fuites à l'hélium.
Quels sont les différents coûts à envisager ?	- Coût relié aux mesures. - Coût relié à l'amélioration de la formation.
Risques / décisions qui affecteraient le projet	Réorganisation du service conditionnement (d'ici 6 mois) qui aura un impact sur l'attribution des ressources formation.

Description de la formation à améliorer

TÂCHE	Intitulé	Formation pour la détection des fuites à l'hélium.
	Description de la tâche	3 séries de tests à réaliser : test pour l'étalonnage, tests de pré production et tests en cours de production.
FORMATION	Demandée par…	Superviseur et ingénieur industriel.
	Raisons d'être de la formation	1 – Dysfonctionnements (rapport d'anomalie). 2 – Avoir des garanties sur la qualité des tests d'étanchéité.
	Durée	2 heures de formation - en 3 étapes (selon la procédure).
	Existe depuis…	8 ans.

		Souhaités	**Constats actuels**
PERFORMANCES	**…au niveau de l'organisation** Impacts (indicateurs mesurables)	Réduire le coût du conditionnement : - Nombre d'opérateurs utilisés. - Durée de la tâche. - Opérateurs formés une fois - Réduire la non qualité (anomalie, documentation).	Trop de gaspillages : - 2 opérateurs au lieu d'un. - 270 min au lieu de 70 min. - Formation faite chaque mois. - Erreurs dans la détection des fuites à l'hélium. - Formulaires mal complétés.
	…au niveau des employés Performances observables (résultats à atteindre)	- Durée de la tâche : 70 min - Qualité d'installation des équipements (étalonnage/test). - Pas d'erreur dans le numérotage des plaquettes. - 3 formulaires bien complétés.	- Durée de la tâche : 270 min - Temps perdu pour corriger l'installation des équipements. - Plusieurs erreurs (destruction de produit fini et retravail). - Des oublis et des erreurs.

	DESCRIPTION DES CONDITIONS DE FORMATION		Points clés		
				Constats	Pistes d'amélioration
Formateur	Profil des formateurs	Opérateurs d'expérience (environ 5 ans).	●	Les formateurs ne se sentent assez compétents sur la tâche.	Mieux préparer les formateurs.
	Préparation Qui ? Comment ?	Formateurs formés par le gestionnaire des équipements du conditionnement.			
Déroulement Programme Contenu	Déroulement de la formation	- Formation théorique : présentation de la procédure et des formulaires. - Formation pratique : démonstration, mise en situation et vérification. - Une seule personne formée à la fois.	○	Pas suffisamment d'occasions de s'exercer la tâche (la formation doit être refaite avant chaque campagne). Difficulté à faire pratiquer cette tâche en dehors des campagnes de production.	Trouver une solution pour organiser plus de pratiques.
	Durée de la formation	Environ 2 heures par opérateur.			
	Concepteur du programme	Le gestionnaire des équipements du conditionnement avec un superviseur.			
Matériel de formation	Équipements utilisés	Ceux nécessaire à la tâche	●	Test écrit à revoir pour vérifier si les points importants sont couverts.	Identifier les points clés de la formation et réviser en conséquence le test de fin de formation.
	Documents apprenant	- La procédure. - Les trois formulaires à remplir.			
	Documents formateur	Plan de cours.			
	Instruments d'évaluation	Test écrit en fin de formation (10 questions) – environ 10 minutes.			
Employés formés	Profils des employés	- Employés déjà formés : les *5* opérateurs. - Employés à former : les 5 opérateurs d'ici à 2 mois.	●	Ce sont les employés qui doivent être formés qui sont formés.	
	Pré requis à cette formation	Avoir déjà opéré au conditionnement.			
	Âge moyen	40 ans.			
	Expérience sur la tâche	8 ans en moyenne.			
Logistique	Lieu	Formation réalisée directement sur la ligne en situation de travail.	●	La décision de former est prise au dernier moment (manque de planification).	À revoir et à mieux structurer.
	Horaire	Le plus tôt possible en début de campagne.			

Code couleur (● Noir : points positifs – ● Gris : points à vérifier – ○ Blanc : points à améliorer)

	DESCRIPTION DES CONDITIONS DE TRANSFERT		Points clés		
				Constats	Pistes d'amélioration
Organisation du travail	Nombre d'employés réalisant la tâche	13 opérateurs sur la ligne.	●	Fréquence trop faible de réalisation de la tâche : les opérateurs n'ont pas l'occasion de s'exercer (les opérateurs oublient d'une campagne à l'autre).	A identifier.
	Complexité de la tâche	Tâche complexe : calculs (pourcentage), plusieurs tests à réaliser à différents moments en cours de production.			
	Fréquence de réalisation de la tâche	Environ 1 campagne par mois.			
	Conséquences si la tâche est mal faite	Difficulté pour détecter les conséquences d'une mauvaise manipulation.			
	Interférence (cette tâche versus d'autres tâches)	Pas d'interférence avec d'autres tâches.			
Moyens matériel	Équipements utilisés	Détecteur, prise de test, aiguille, afficheur, bonbonne externe, 3 cylindres d'Hélium, panneaux de démarrage et de contrôle du détecteur, ordinateur et un moniteur.	○	Procédure complexe. Formulaires complexes.	Simplifier la procédure Simplifier les formulaires et mieux identifier les parties à compléter par l'opérateur et par l'analyste.
	Procédure(s) mise(s) à disposition	- 1 procédure (détection des fuites à l'hélium). - 3 formulaires.			
	Documentation à disposition	Manuel d'utilisation du détecteur.			
Moyens humains	Support à disposition	Autres opérateurs, analystes et superviseurs.	●	Support trop présent des analystes. Certains opérateurs formés ne réalisent pas la tâche (manque de confiance en eux)	Rendre la formation plus efficace.
Gestion	Superviseurs impliqués	Les 3 superviseurs du conditionnement. Les opérateurs les avisent (équipements défectueux ou anomalie lors des tests).	●		-
Gestion du changement	Actions réalisées pour préparer le changement	Tâche existante depuis longtemps.	●	Les opérateurs réclament l'amélioration de cette formation.	-

Code couleur (● Noir : points positifs – ● Gris : points à vérifier – ○ Blanc : points à améliorer)

ÉTAPE 4 : CHOISIR LES MODALITÉS D'ÉVALUATION

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

- Prendre connaissance du dispositif de formation proposé et l'adapter à la formation choisie et au contexte organisationnel.
- Préciser les modalités de chaque évaluation à réaliser :
  1. Cibler les points clés à évaluer : QUOI MESURER ?
  2. Identifier les évalués : AUPRÈS DE QUI MESURER ?
  3. Identifier les évaluateurs : QUI VA MESURER ?
  4. Déterminer le calendrier : QUAND MESURER ?
  5. Identifier les obstacles pour s'y préparer.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Fiche guide « Le dispositif d'évaluation proposé ».
- Gabarit « Choix des modalités d'évaluation » à compléter.

Avec qui ?

- Le comité interne.

Durée ?

- Séance de travail - 1 heure environ.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- S'assurer d'une bonne compréhension du dispositif de mesure proposé avant de l'adapter à la formation et au contexte organisationnel.
- Pour chaque décision prise concernant les modalités, vérifier que chacune des évaluations sera UTILE, RÉALISTE et ACCEPTABLE.

Pièges à éviter

- Réaliser cette étape sans le comité interne. Le consensus du comité interne est important pour :
  - s'aligner sur les éléments recherchés (l'importance de chacun d'eux et la façon de les recueillir);
  - se partager les tâches;
  - clarifier les contributions et les responsabilités de chacun.

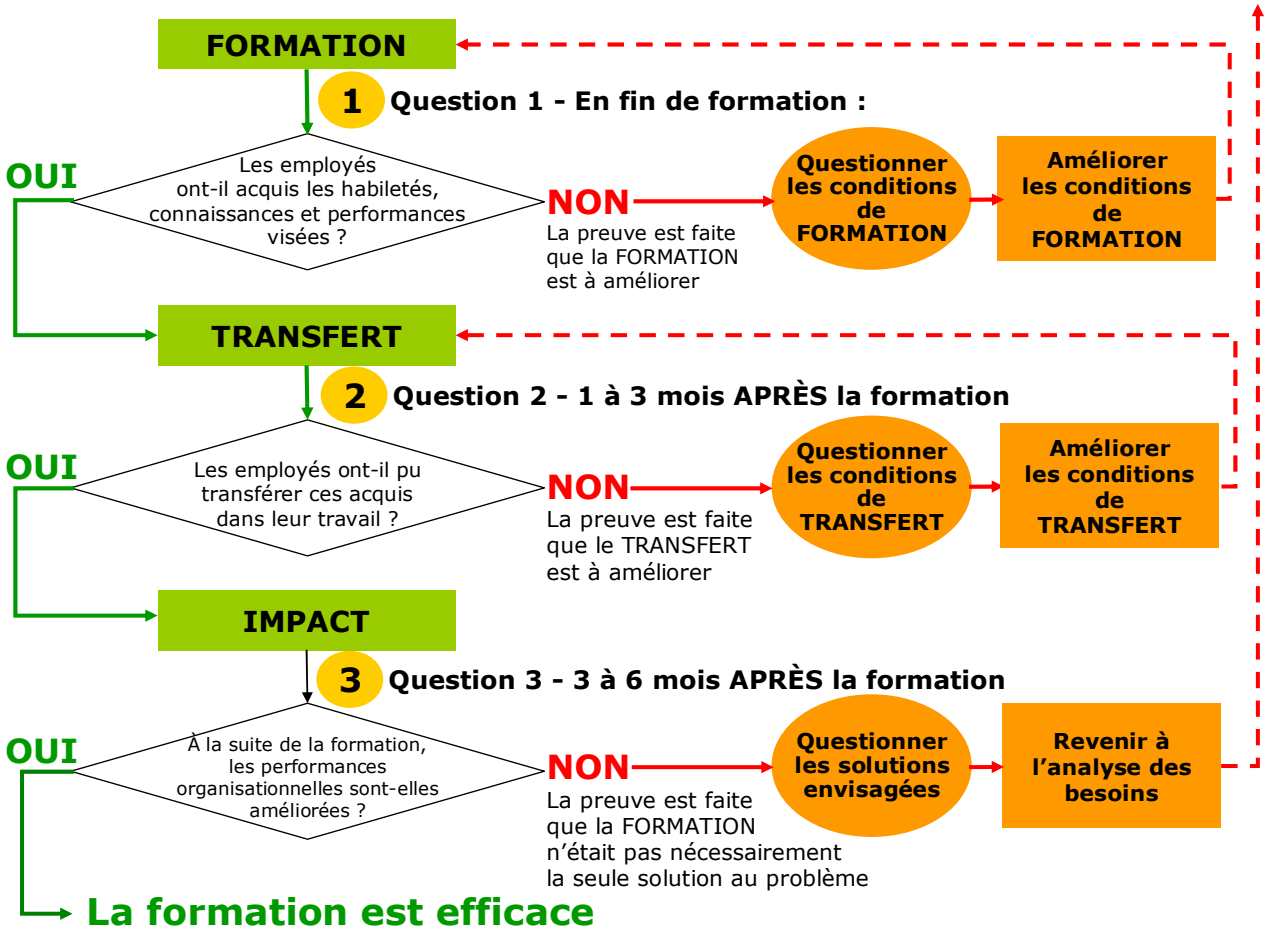
Rappel d'une condition de réussite importante dans cette étape :
Échantillonnage des personnes à évaluer

FICHE GUIDE « LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION PROPOSÉ »

Explications sur le dispositif d'évaluation proposé - POURQUOI ?

Pour qu'une formation soit efficace, il faut pouvoir répondre SUCCESSIVEMENT et POSITIVEMENT aux trois questions suivantes :

1. Est-ce que les employés ont **acquis** les habiletés, les connaissances et les performances visées en fin de formation ?
   ➔ *ÉVALUATION DES ACQUIS **en fin** de formation*
2. Est-ce que les employés ont pu **transférer** ces acquis dans leur travail, 1 à 3 mois après la formation ?
   ➔ *ÉVALUATION DES ACQUIS **après** la formation*
3. Est-ce qu'à la suite de cette formation (3 à 6 mois après), les **performances organisationnelles** (impacts) se sont améliorées ?
   ➔ *ÉVALUATION de l'impact **3 à 6 mois** après la formation*


FORMATION
1
Question 1 - En fin de formation :
Les employés ont-il acquis les habiletés, connaissances et performances visées ?
OUI
NON
La preuve est faite que la FORMATION est à améliorer
Questionner les conditions de FORMATION
Améliorer les conditions de FORMATION
TRANSFERT
2
Question 2 - 1 à 3 mois APRÈS la formation
Les employés ont-il pu transférer ces acquis dans leur travail ?
OUI
NON
La preuve est faite que le TRANSFERT est à améliorer
Questionner les conditions de TRANSFERT
Améliorer les conditions de TRANSFERT
IMPACT
3
Question 3 - 3 à 6 mois APRÈS la formation
À la suite de la formation, les performances organisationnelles sont-elles améliorées ?
OUI
NON
La preuve est faite que la FORMATION n'était pas nécessairement la seule solution au problème
Questionner les solutions envisagées
Revenir à l'analyse des besoins
La formation est efficace

Présentation du dispositif d'évaluation proposé – COMMENT ?

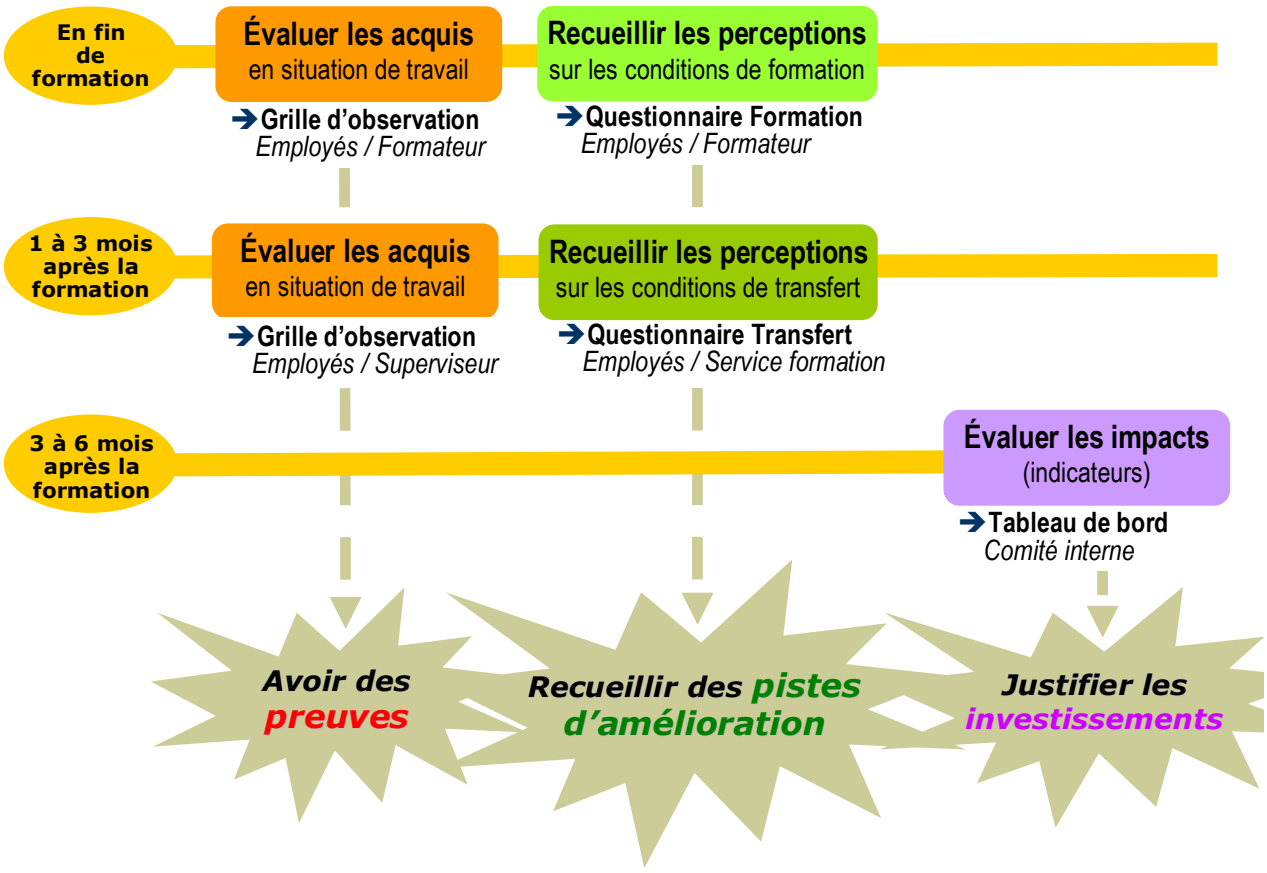
Le dispositif d'évaluation proposé est découpé en trois étapes et se réalise à trois moments clés :

- en fin de formation;
- 1 à 3 mois après la formation;
- 3 à 6 mois après la formation.

Le dispositif d'évaluation proposé utilise quatre outils de mesure :

- une grille d'observation pour évaluer les acquis en situation de travail. Cette grille d'observation va être utilisée deux fois (en fin de formation, 1 à 3 mois après la formation);
- un questionnaire pour recueillir les perceptions des employés sur les conditions de formation (pour questionner les conditions de formation);
- un questionnaire pour recueillir les perceptions des employés sur les conditions de transfert (pour questionner les conditions de transfert);
- un tableau de bord pour suivre les impacts au niveau des performances organisationnelles.

Ce dispositif va permettre à la fois de recueillir des PREUVES et des PISTES D'AMÉLIORATION.



Présentation des 4 outils de mesure – AVEC QUOI ?

Outil 1 : La grille d'observation pour mesurer les acquis en situation de travail

Pourquoi cet outil de mesure ?	C'est l'outil le plus pertinent pour vérifier, sur le poste de travail, si l'employé a acquis les habiletés, connaissances et performances visées.
Durée ?	Variable. Dépend du temps de réalisation de la tâche.
Quand ?	Première utilisation : En fin de formation. Deuxième utilisation : 1 à 3 mois après la formation.
Qui est évalué ?	Des employés formés.
Qui évalue en FIN de formation ? Première utilisation	Le formateur pour : – Identifier les points forts et les points faibles de la formation. – Faire des compléments si nécessaires (compléter la formation). – Être convaincu de la nécessité d'améliorer la formation.
Qui évalue APRÈS la formation ? Deuxième utilisation	Un superviseur pour : – Identifier les points forts et les points faibles des personnes formées. – Être convaincu de la nécessité d'améliorer la formation et/ou le transfert.

Outil 2 : Le questionnaire pour évaluer les conditions de formation

Pourquoi cet outil de mesure ?	Les organisations disposent déjà de ce type de questionnaire (*smile sheet*). C'est une pratique courante dans les entreprises.
Durée ?	10 minutes.
Quand ?	En fin de formation.
Qui est évalué ?	Des employés formés.
Qui évalue ?	Le formateur.

Outil 3 : Le questionnaire pour évaluer les conditions de transfert

Pourquoi cet outil de mesure ?	C'est l'outil le moins coûteux pour recueillir des commentaires et des propositions d'amélioration.
Durée ?	10 minutes.
Quand ?	1 à 3 mois après la fin de la formation.
Qui est évalué ?	Des employés formés.
Qui évalue ?	Le service formation (personne neutre, impliquée ni dans la formation, ni dans le transfert).

Outil 4 : Le tableau de bord pour évaluer les impacts sur les performances organisationnelles

Pourquoi cet outil de mesure ?	Pour pouvoir s'appuyer sur des indicateurs mesurables, objectifs.
Durée ?	Variable. En général, cette information est déjà documentée dans les tableaux de bord de gestion.
Quand ?	Réaliser plusieurs constats en cours de projet : avant la formation, en fin de formation, après la formation (3 mois – 6 mois – 9 mois).
Qui évalue ?	La gestion, l'ingénierie, etc.

GABARIT « CHOIX DES MODALITÉS D'ÉVALUATION » - MODE D'EMPLOI

- Pour chacune des évaluations à réaliser, ce gabarit va permettre d'identifier :
  - Les points clés à évaluer : QUOI mesurer ?
  - les personnes à évaluer : AUPRÈS DE QUI mesurer ?
  - Les évaluateurs : QUI mesure ?
  - Les moments les plus appropriés pour réaliser l'évaluation : QUAND mesurer ?
  - Les obstacles prévus pour s'y préparer.
- Pour la colonne « **QUOI MESURER ?** », voici les différentes questions à se poser :
  - Voulons-nous évaluer les acquis de tout ou partie de la tâche ciblée ?
  - Quels sont les acquis que nous voulons/devons évaluer ? Les habiletés (tout ou partie) ? Les connaissances (tout ou partie) ? Les performances (tout ou partie) ?
  - Quelles sont les conditions de formation que nous voulons particulièrement évaluer ?
  - Quelles sont les conditions de transfert que nous voulons particulièrement évaluer ?
  - Quels sont les indicateurs d'impact que nous voulons/devons évaluer ?
- Pour la colonne **« AUPRÈS DE QUI MESURER ?** », il s'agit de déterminer pour chaque évaluation, s'il est utile, réaliste et acceptable de rencontrer :
  - Tout ou partie des employés formés.
  - D'autres intervenants (les superviseurs par exemple).
- Pour la colonne « **QUI VA MESURER ?** », il s'agit de déterminer pour chaque évaluation quelles sont les personnes les mieux placées pour prendre les mesures.
- Pour la colonne « **QUAND MESURER ?** », cela consiste à identifier le moment le plus approprié pour réaliser chacune des évaluations.
- Pour la colonne « **OBSTACLES ?** », il s'agit d'identifier les difficultés pouvant être rencontrées pour chacune de ces évaluations afin de s'y préparer et ainsi diminuer les résistances ou éviter les obstacles éventuels.

CHOIX DES MODALITÉS D'ÉVALUATION – GABARIT À COMPLÉTER

	QUOI mesurer ?	AUPRÈS DE QUI mesurer ?	QUI va mesurer ?	QUAND mesurer ?	Obstacles ?
ACQUIS *En fin de formation*					
Transfert des ACQUIS *1 à 3 mois après la formation*					
CONDITIONS de formation *En fin de formation*					
CONDITIONS de transfert *1 à 3 mois après la formation*					
IMPACTS *3 à 6 mois après la formation*					

CHOIX DES MODALITÉS D'ÉVALUATION – EXEMPLE

	QUOI mesurer ?	AUPRÈS DE QUI mesurer ?	QUI va mesurer ?	QUAND mesurer ?	Obstacles ?
ACQUIS *En fin de formation*	100 % de la tâche – soit environ 2 heures. Les habiletés. Les connaissances (liées aux hbiletés critiques). Les 5 performances observables au niveau des employés (cf. charte de projet).	Tous les employés formés.	Le formateur.	Fin mars.	Manque de préparation des formateurs pour réaliser les mesures.
Transfert des ACQUIS *1 à 3 mois après la formation*		Seulement 5 employés (représentatifs) sur les 20 employés formés.	Le superviseur.	Fin mai.	Manque de préparation et disponibilité du superviseur pour réaliser les mesures.
CONDITIONS de formation *En fin de formation*	Les 4 conditions suivantes : formateur, déroulement/contenu, matériel de formation, logistique.	Avec les 20 employés formés.	Le formateur.	Fin mars.	---
CONDITIONS de transfert *1 à 3 mois après la formation*	Les 5 conditions suivantes : organisation du travail, moyens matériels, moyens humains, gestion, gestion du changement.	Seulement 5 employés (représentatifs) sur les 20 employés formés.	Le service formation.	Fin mai après la deuxième observation.	Bien faire comprendre aux employés les objectifs poursuivis.
IMPACTS *3 à 6 mois après la formation*	• Nombre d'employés réalisant la tâche. • Durée moyenne de réalisation de la tâche. • Nombre d'erreurs (formulaires). • Nombre d'anomalies.	---	Superviseur et ingénierie avec le support du comité interne.	• En fin de formation (fin mars 2005). • Fin avril. • Fin juin. • Fin septembre. • Fin décembre 2006.	Ne pas se perdre dans les calculs et les détails (faire des estimations, visualiser les tendances).

ÉTAPE 5 : PRÉPARER LES OUTILS DE GESTION DU PROJET

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Mettre en place des outils pour suivre le projet autant sur le plan des actions à réaliser qu'en termes de rentabilité. L'objectif est de :

1. Clarifier les étapes à suivre.
2. Clarifier les contributions de chacun dans l'atteinte du but commun.
3. Identifier et faire valider les ressources nécessaires.
4. Préparer le suivi et la communication du projet.
5. Maintenir la motivation.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Gabarit « Calendrier du projet » à compléter.
- Gabarit « Analyse coûts / bénéfices » à compléter.

Avec qui ?

- Le comité interne.

Durée ?

- Séance de travail - Environ 1 heure.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Au sein du comité interne, pour chaque outil, nommer une personne responsable de son suivi et de sa révision.
- Être réaliste concernant les délais, tenir compte des contraintes de gestion.
- Utiliser le calendrier pour planifier à l'avance les rencontres du comité interne.
- Adapter le calendrier proposé. Rajouter, si nécessaire, d'autres actions spécifiques au projet.
- Dès cette étape, estimer les bénéfices souhaités. Ces éléments sont importants pour la promotion/communication du projet.
- Prévoir de documenter et réviser régulièrement ces outils de gestion (à chaque rencontre du comité interne).

Pièges à éviter

- Rendre complexe l'utilisation de ces deux outils. L'objectif est de se donner des balises avec des estimations (délais, $).

Rappel d'une condition de réussite importante dans cette étape :
Disponibilité des ressources

GABARIT « CALENDRIER » - MODE D'EMPLOI

- Dans la colonne (« QUOI ? Activités à réaliser »), le tableau reprend les cinq sous phases et les seize étapes du processus.
- Les trois colonnes suivantes sont à remplir à cette étape-ci (étape 5) :
  - QUI ? Pour identifier les responsables pour de chaque étape.
  - AVEC QUI ? Pour identifier les personnes à impliquer à chaque étape.
  - QUAND ? Pour préciser les dates prévues de réalisation de chaque étape.
- En cours de projet, la révision du calendrier consistera à :
  - Indiquer les dates effectives des étapes réalisées (colonne « Réalisé »).
  - Ajuster le calendrier pour les étapes à venir (les prévisions).
- Le suivi du calendrier est un atout pour le pilotage du projet en cours, mais aussi pour les projets à venir. Ce calendrier complété sera une référence fiable et solide pour un projet futur.

GABARIT « ANALYSE COÛTS/BÉNÉFICES » - MODE D'EMPLOI

- Ce gabarit présenté dès cette étape permet au comité interne d'identifier dès le départ les éléments financiers à recueillir tout au long du projet.
- Ce document propose le suivi des deux éléments clés sur le plan financier :
  - les coûts liés au projet.
  - les bénéfices retirés du projet.
- Le suivi des coûts va se faire au fur et à mesure des étapes réalisées (phase ÉVALUER et phase AMÉLIORER).
- Au niveau des bénéfices :
  - les trois premières colonnes (impacts souhaités, mode de calcul, bénéfices souhaités) seront complétées dès que le comité interne aura établi le tableau de bord des impacts (étape 6 – Préparer les outils de mesure).
  - la 4^{e} colonne (bénéfices réalisés) et le calcul du retour sur investissement seront complétés en fin de projet, lorsque le tableau de bord des impacts sera documenté (étape 15 – Mesurer les impacts du plan d'action).

CALENDRIER – GABARIT À COMPLÉTER

Date de la dernière mise à jour : _____

	QUOI ? *Activités à réaliser*	QUI ? *Responsable*	AVEC QUI ? *Personnes à impliquer*	QUAND ?	Réalisé
DÉFINIR le projet	1. Faire le choix de la formation à évaluer				
	2. Constituer le comité interne				
	3. Établir la charte de projet				
	4. Choisir les modalités d'évaluation				
PRÉPARER les ressources	5. Préparer les outils de gestion du projet				
	6. Préparer les outils de mesure				
	7. Préparer les personnes				
	Diffuser la formation				
MESURER l'efficacité	8. Mesurer les acquis et les conditions de formation				
	9. Mesurer le transfert et les conditions de transfert				
	10. Mesurer les impacts				
ANALYSER les résultats	11. Analyser les données et faire le diagnostic				
	12. Valider le plan d'action				
	13. Communiquer le diagnostic et le plan d'action				
AMÉLIORER l'efficacité	14. Réaliser le plan d'action				
	15. Mesurer les impacts du plan d'action				
	16. Communiquer et fermer le projet				

CALENDRIER – EXEMPLE

Date de la dernière mise à jour : 4/11

	QUOI ? *Activités à réaliser*	QUI ? *Responsable*	AVEC QUI ? *Personnes à impliquer*	QUAND ?	Réalisé
DÉFINIR le projet	1. Faire le choix de la formation à évaluer	Chef conditionnement	Directeur formation	Février	2/2
	2. Constituer le comité interne	Chef conditionnement	Service formation - Comité interne	Rencontre 1 Mi-février	12/02
	3. Établir la charte de projet	Comité interne		Rencontre 1 Mi-février	12/02
	4. Choisir les modalités d'évaluation	Comité interne		Rencontre 2 Fin février	25/02
PRÉPARER les ressources	5. Préparer les outils de gestion du projet	Comité interne		Rencontre 2 Fin février	25/02
	6. Préparer les outils de mesure	Comité interne	Formateur – Superviseurs - Comité interne	Rencontre 3 Début mars	10/03
	7. Préparer les personnes	Chef conditionnement	Superviseurs - Employés	Mi-mars	Semaine du 10/03
	Diffuser la formation	Formateur	Apprenants	Fin mars	Semaine du 17/3
MESURER l'efficacité	8. Mesurer les acquis et les conditions de formation	Formateur	Apprenants - Service formation	Fin mars Rencontre 4	Semaine du 17/3
	9. Mesurer le transfert et les conditions de transfert	Superviseur - Service formation	Apprenants - Formateur	Fin mai	Semaine du 18/5
	10. Mesurer les impacts	Comité interne	Superviseurs - Ingénierie	Fin mai	Semaine du 18/5
ANALYSER les résultats	11. Analyser les données et faire le diagnostic	Service formation	Formateur - Superviseurs	Fin mai	Fin mai
	12. Valider le plan d'action	Comité interne		Fin mai Rencontre 5	25/5
	13. Communiquer le diagnostic et le plan d'action	Chef conditionnement + Directeur formation	Comité interne - Formateur – Superviseurs - Employés	Début juin	Semaine du 3/06
AMÉLIORER l'efficacité	14. Réaliser le plan d'action	Comité interne	Service formation - Formateur – Superviseurs - Ingénierie	Juin - Juillet	Juin – Juillet - Août
	15. Mesurer les impacts du plan d'action	Comité interne	Superviseurs - Ingénierie	Août à octobre Rencontre 6	26/08 25/10
	16. Communiquer et fermer le projet	Chef conditionnement + Directeur formation	Comité interne - Formateur – Superviseurs - Employés	Début nov. Rencontre 7	Semaine du 3/11

Rencontres 1 à 7 : Rencontres du comité interne.

ANALYSE COÛTS / BÉNÉFICES – À COMPLÉTER

Estimation des COÛTS

Coûts à estimer	Mode de calcul	Coûts ($)
Rencontres du comité interne		
Actions réalisées pour ÉVALUER l'efficacité de la formation		
Coût de la formation		
Actions réalisées pour AMÉLIORER l'efficacité de la formation		
Total des <u>coûts</u> réalisés		

Estimation des BÉNÉFICES liés aux impacts souhaités

Impacts souhaités	Mode de calcul	Bénéfices souhaités ($)	Bénéfices réalisés ($)
Total des <u>bénéfices</u> réalisés ($)			

Sur un an, le retour sur investissement est de _____ (bénéfices sur l'année / coûts du projet).

ANALYSE COÛTS / BÉNÉFICES – EXEMPLE

Estimation des COÛTS

Coûts à estimer	Mode de calcul	Coûts ($)
Rencontres du comité interne	7 rencontres x 3 h comité (500 $)	10.500 $
Actions réalisées pour ÉVALUER l'efficacité de la formation		
Coût de la formation	2 h x (1 employé + 1 formateur – 70 $) x 5	700 $
1re Observation	5 employés x 2 h formateur (35 $)	350 $
2e Observation	5 employés x 2 h superviseur (50 $)	500 $
Questionnaire sur les conditions de transfert	5 employés x 0,5 h Formation et employés (85 $)	210 $
Tableau de bord des impacts	6 mesures x 2 h ingénierie (60 $)	720 $
Actions réalisées pour AÉELIORER l'efficacité de la formation		
Améliorer la procédure	24 h Formation et ingénierie (110 $)	2.640 $
Revoir la formation (contenu, matériel, etc.)	24 h Formateur et ingénierie (85 $)	2.040 $
Compléter la formation des formateurs	16 h Formateur et ingénierie (85 $)	1.520 $
Déplacer les machines	16 h x 2 mécaniciens (80 $)	640 $
Total des coûts réalisés		**Environ 20.000 $**

Estimation des BENEFICES liés aux impacts souhaités

Impacts souhaités	Mode de calcul	Bénéfices souhaités ($)	Bénéfices réalisés ($)
Diminuer les coûts			
Réduire le nombre d'opérateurs (2 à 1)	2 semaines opérateur / mois (2800 $)	**33.600 $**	**25.200 $ en 2005**
Réduire le temps de réalisation de la tâche (4 heures à 1 heure)			
Formation réalisée 1 fois (au lieu d'être réalisée chaque mois)	1 formation (700 $) au lieu de 12 fois la formation (8 400 $)	**7.700 $ / an**	**5.600 $ en 2005**
Augmenter la qualité			
3 formulaires bien complétés (50% à 100% qualité)	2 jours superviseurs / mois (800 $)	**9.600 $ / an**	**4.800 $ en 2005**
Réduire les anomalies / investigations (1 par an à 0 par an)	1 semaine d'investigation / an	**2.400 $ / an**	**2.400 $ en 2005**
Total des bénéfices réalisés ($)			38.000 $ en 2005 **Environ 53.300 $ / an**

Sur un an, le retour sur investissement est de 1,9 (38.000 $ / 20.000 $).

Sur trois ans (fin 2007), le retour sur investissement sera de 7,23 ((38.000 $ + 53.300 $ + 53.300 $)/20.000 $).

Pour 1 $ investi, l'entreprise devrait récupérer 7,23 $ sur 3 ans.

ÉTAPE 6 : PRÉPARER LES OUTILS DE MESURE

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

- En fonction des modalités d'évaluation choisies à l'étape 4, élaborer des outils de mesures utiles, réalistes et acceptables.
- Permettre aux futurs évaluateurs de s'approprier les outils de mesure qu'ils vont utiliser.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Gabarit « Grille d'observation » à compléter.
- Fiche guide « Questionnaire sur les conditions de formation ».
- Questionnaire sur les conditions de formation (exemple).
- Fiche guide « Questionnaire sur les conditions de transfert ».
- Questionnaire sur les conditions de transfert.
- Gabarit « Tableau de bord des impacts » à compléter.

Avec qui ?

- Responsable de projet – Formateur(s) – Superviseur(s) – Comité interne.

Durée ?

- Grille d'observation : Environ une demi-journée de travail avec un ou plusieurs superviseur(s) et formateur(s).
- Questionnaire sur les conditions de formation : Environ une heure avec un ou plusieurs formateur(s).
- Tableau de bord des impacts et validation des quatre outils de mesure : Environ deux heures avec le comité interne.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Élaborer les outils de mesure avec les futurs évaluateurs pour qu'ils se les approprient.
- Préparer, dès cette étape, les outils pour compiler les données recueillies (fichier Excel). *Voir à l'étape 11, la fiche guide « Compilation des données chiffrées ».*
- Tester les outils de mesure avant de les utiliser :
  - pour valider la bonne compréhension des énoncés;
  - pour vérifier l'obtention des informations souhaitées;
  - pour permettre aux évaluateurs de se pratiquer.

Pièges à éviter

- Se rendre compte trop tard que les outils de mesure ne sont pas appropriés (questions mal interprétées, inexploitables ou inutiles, support difficile à l'utilisation, etc.).

GABARIT « GRILLE D'OBSERVATION » - MODE D'EMPLOI

- Les éléments à observer au cours de la tâche sont les habiletés (H), les connaissances (C), les performances observables dès la fin de la formation (F) et les performances observables après le transfert (T).
- Les habiletés (H) correspondent à la suite des actions (savoir-faire) que l'employé doit réaliser pour effectuer la tâche.
- Les connaissances (C) correspondent aux savoirs critiques que l'employé doit maîtriser pour bien réaliser la tâche.
- Les performances observables correspondent aux résultats (livrables) que doivent fournir les employés lors de la réalisation de la tâche. Elles sont de deux ordres :
  - les performances **observables <u>dès la fin de la formation</u>** (F) qui dépendent d'une bonne compréhension de la formation (par exemple, un formulaire bien complété);
  - les performances **observables <u>après le transfert</u>** (T) qui dépendent d'une bonne compréhension de la formation, mais aussi, de pratiques répétées de cette tâche. La vitesse d'exécution d'une tâche en est le meilleur exemple.

    C'est important de faire cette distinction car :
    - lors de la première observation, seules les performances observables dès la fin de la formation (F) seront prises en compte pour évaluer les acquis;
    - lors de la deuxième observation, les deux types de performances (F et T) seront prises en compte pour mesurer les acquis.
- Utiliser les procédures de travail pour élaborer la grille d'observation (Procédure Opératoire Normalisée, fiche de production, aide-mémoire, etc.). Ce sont des aides précieuses, car les habiletés et les connaissances critiques sont déjà repérées dans ces documents.
- Extraire du document « Charte de projet » les performances observables au niveau des employés. Les classer comme performances F ou T. Puis les situer dans la chronologie des habiletés (actions à faire).
- La colonne « critères » permet d'identifier les conditions à vérifier pour juger de la conformité d'une habileté, d'une connaissance ou d'une performance produite par l'employé. Ces critères permettront d'uniformiser les observations des évaluateurs.
- La grille d'observation doit être utilisée à la toute fin du processus de formation. Par exemple, si la formation est structurée en trois étapes : formation théorique, formation pratique puis parrainage. L'employé sera observé seulement à la fin de la période de parrainage.
- Les colonnes « conforme » et « commentaires » seront complétées par les évaluateurs lors des observations.
- En élaborant la grille d'observation avec les formateurs, ces derniers vont découvrir qu'elle peut leur être utile :
  - AVANT la formation, pour valider le contenu de la formation;
  - PENDANT la formation, pour structurer leur intervention, cibler les points clés. La grille d'observation peut être utilisée, tout au long de la formation comme un guide et un aide-mémoire;
  - À LA FIN de la formation, pour repérer les progrès réalisés et ajuster la formation.

GRILLE D'OBSERVATION - À COMPLÉTER

- ❑ Grille d'observation utilisée en fin de formation
- ❑ Grille d'observation utilisée 1 à 3 mois après la formation

Tâche observée : _____

Nom/prénom de l'employé : _____

Nom/prénom de l'observateur : _____

Date de l'observation : _____

Bilan de l'observation	Éléments maîtrisés	Éléments observés		
Habiletés (H1 à H__)	_____	/ _____	x100 =	_____ %
Connaissances (C1 à C__)	_____	/ _____	x100 =	_____ %
Performances observables dès la fin de la formation (F1 à F__)	_____	/ _____	x100 =	_____ %
Performances observables après le transfert (T1 à T__) *après un temps suffisant de pratique*	_____	/ _____	x100 =	_____ %

Commentaires :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Signature de l'employé : _____

Signature de l'observateur : _____

Éléments à observer	Critères	Conforme	Commentaires
Étape 1 –			
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
Étape 2 –			
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	
		☐	

GRILLE D'OBSERVATION - EXEMPLE

- ❑ Grille d'observation utilisée en fin de formation.
- ☑ Grille d'observation utilisée 1 à 3 mois après la formation.

Tâche observée : CHANGEMENT D'UNE ROUE DE VOITURE

Nom/prénom de l'employé : *André Gagnon*

Nom/prénom de l'observateur : *Richard Côté (superviseur)*

Date de l'observation : *3 juin 2005*

Bilan de l'observation	Éléments maîtrisés	Éléments observés		
Habiletés (H1 à H16)	*13*	/ 16	x100 =	*81* %
Connaissances (C1 à C3)	*2*	/ 3	x100 =	*66* %
Performances observables dès la fin de la formation (F1 à F3)	*2*	/ 3	x100 =	*66* %
Performances observables après le transfert (T1 à T3) *après un temps suffisant de pratique*	*0*	/ 1	x100 =	*0* %

Commentaires :

1/ Le serrage de la roue et le rangement des écrous est à revoir au niveau des habiletés (comment faire ?) et au niveau des explications (pourquoi faire comme ça ?) – voir avec les formateurs s'il est possible de reprendre juste cette partie là de la formation.

2/ Le temps de réalisation de la tâche est trop long (15 min au lieu de 10 min). Une fois la formation refaite avec lui, prévoir des pratiques pour améliorer la vitesse d'exécution de la tâche. En particulier au niveau du rangement (des écrous pendant le changement - des accessoires et de la roue à la fin).

Signature de l'employé : _____

Signature de l'observateur : _____

Éléments à observer		Critères	Conforme	Commentaires
Déclencher le chrono 1				
Étape 1 – Préparation du véhicule				
H1	Sortir le matériel (cric, manivelle et croix) et le déposer à côté de la roue à changer		☑	
H2	Sortir la roue de secours, vérifier la pression et la déposer à côté de la roue à changer		☑	
Étape 2 – Retrait de la roue à changer				
H3	Enlever l'enjoliveur et le déposer à côté de la roue		☑	
H4	Débloquer les écrous à l'aide de la croix		☑	
H5	Installer le cric à l'emplacement prévu pour soulever la roue à retirer	Cric positionné au bon endroit	☑	
H6	Actionner le cric jusqu'à ce que le bas du cric touche le sol en s'assurant qu'il soit bien placé	Cric perpendiculaire au sol sur un terrain stable	☑	*Vérifie plusieurs fois la position du cric*
F1	Positionnement du cric	Stable, perpendiculaire au sol	☑	
C1	*Poser la question :* Pourquoi faut-il que le cric soit placé perpendiculairement au sol ?	Éviter que le cric se défausse	☑	*Les explications données sont très claires*
H7	Continuer à actionner le cric pour élever la voiture jusqu'à ce que la roue soit soulevée du sol	Pouvoir faire tourner la roue sans qu'elle frotte sur le sol	☑	
H8	Dévisser complètement les écrous, les retirer et les déposer dans l'enjoliveur		☐	*Écrous déposés à terre (risque de les perdre)*
H9	Retirer la roue		☑	

Éléments à observer		Critères	Conforme	Commentaires
Étape 3 – Pose de la roue de secours				
H10	Poser la roue de secours	Les 4 écrous sont accessibles	☑	
H11	Bloquer la roue avec un pied et visser manuellement les écrous en alternant en diagonale	Verrous serrés au maximum à la main	☐	*A pris du temps pour trouver un écrou. Écrous vissés, pas dans le bon ordre*
C2	*Poser la question :* Pourquoi visser les écrous en alternant en diagonale ?	Bon équilibrage du serrage	☐	*Ne comprend pas la question, ne trouve pas important d'alterner le serrage*
H12	Rabaisser la voiture à l'aide du cric, jusqu'à ce que la roue touche le sol mais sans la bloquer complètement		☑	
F2	Position de la roue		☐	*Roue mal placée*
H13	Visser les écrous complètement en alternant en diagonale et en utilisant la croix	Les serrer complètement	☐	*Écrous vissés mais pas dans le bon ordre*
C3	*Poser la question :* Pourquoi serrer la roue en deux fois ?	Assurer un serrage optimum	☑	
H14	Abaisser complètement le cric et le retirer		☑	
H15	Replacer l'enjoliveur		☑	
Étape 4 – Rangement				
H16	Ranger la roue ainsi que tous les accessoires dans le coffre		☑	
F3	Rangement de la roue et des accessoires	En place et bien fixé	☑	
Arrêter le chrono 1				
T1	Temps total (du début de l'étape 1 à la fin de l'étape 4)	Temps chrono 1 inférieur à 10 min	☐	*Tâche réalisée en 15 minutes (beaucoup de temps perdu à chercher 1 écrou et lors du rangement)*

FICHE GUIDE « QUESTIONNAIRE SUR LES CONDITIONS DE FORMATION »

Introduction

- Le questionnaire sur les conditions de formation ressemble aux questionnaires couramment utilisés dans les entreprises en fin de formation (*smile sheet*).
- C'est un questionnaire à distribuer en fin de formation. Il doit être rempli facilement. Il a pour objectif de recueillir :
  - le degré de satisfaction des participants;
  - des pistes d'amélioration.

Les conditions de formation

Les conditions de formation ont été structurées en cinq catégories correspondant aux cinq leviers sur lesquels on peut agir pour améliorer une formation.

- **Le formateur :**
  - Profil et expertise du formateur
  - Qualités personnelles du formateur (qualités humaines et de communication) : patient, encourageant, dynamique, accueillant, etc.
  - Qualité pédagogique du formateur : être un guide, un soutien, donner envie d'apprendre, respecter le rythme de l'apprenant.
  - Qualité de la préparation du formateur.
- **Le programme – Les contenus – Le déroulement :**
  - Objectifs clairs et précis.
  - Déroulement et chronologie de la formation.
  - Contenus (adéquats, pas trop difficiles / pas trop faciles).
  - Méthodes utilisées (adéquates, variées).
  - Suffisamment d'exercices pratiques.
  - Suffisamment d'explications.
  - Durée de la formation.
  - Évaluations en cours de formation (suffisantes et pertinentes).
- **Le matériel utilisé lors de la formation :**
  - Matériel de formation (documents, manuel du participant, etc.) pertinent, approprié, de qualité.
  - Matériel lié au travail (procédures, formulaires, manuel d'utilisation des équipements, etc.) pertinent et approprié.
- **Les autres participants :**
  - Nombre de participants adéquat.
  - Profils des participants adéquats.
  - Possibilités et intérêt de l'interactivité entre les participants en cours de formation.
- **La logistique :**
  - Qualité de l'environnement formation (choix du lieu ou de la salle, disposition du lieu ou de la salle, température, clarté, bruit, etc.).
  - Calendrier (dates) et horaire de formation.
  - Formation dispensée au bon moment (ni trop tôt, ni trop tard).

Conseils pour le choix ou l'élaboration d'un questionnaire sur les conditions de formation

Le format importe peu. Par contre, pour que cette mesure soit UTILE, RÉALISTE et ACCEPTABLE, il faut vérifier les points suivants :

- **Le choix des questions :**
  Identifier des questions qui couvrent les cinq conditions de formation. Attention, assurez-vous qu'une question adresse une condition de formation et une seule pour faciliter l'analyse des réponses.
- **L'administration du questionnaire :**
  L'administration de ce questionnaire ne doit pas dépasser 10 minutes. Par contre, prévoir des échanges avec certains employés pour faire préciser leurs réponses et commentaires (éviter de suivre de mauvaises pistes).
- **L'anonymat :**
  Cette condition n'est pas essentielle, mais elle peut faciliter l'expression des employés. Par contre, il sera impossible de remonter à son auteur si on veut faire préciser un commentaire.
- **Les compléments :**
  D'autres questions peuvent être ajoutées, mais elles ne seront pas prises en compte dans l'analyse des données à l'étape 11 :
  - Préparation à la formation - AVANT
    - Bonne explication sur le POURQUOI des changements (importance, enjeu, attente de l'organisation).
    - Bonne explication sur le COMMENT des changements (stratégie choisie, étapes d'implantation, déroulement, suivi, etc.).
  - Suite de la formation - APRÈS
    - Possibilité de s'exercer.
    - Volonté de s'exercer.
    - Soutien des collègues – soutien de la gestion.
    - Mise à disposition du matériel nécessaire.
  - Appréciation générale
    - Formation utile ?
    - Formation intéressante ?
    - Conseillerait à d'autres ?
    - Note globale pour rendre compte de la satisfaction.

QUESTIONNAIRE SUR LES CONDITIONS DE FORMATION – EXEMPLE

S.V.P. faites un X dans la case reflétant le mieux votre appréciation en utilisant la cotation suivante :

Très peu Peu Assez Beaucoup Très ***S/O*** Sans objet

Le formateur :						*S/O*
Est compétent. Maîtrise sa matière						
A été patient, enthousiaste, clair et précis dans ses explications						
A été attentif et a su s'adapter						
A été bien préparé pour donner cette formation						

Le programme – Les contenus – La durée						*S/O*
Les objectifs de la formation ont été présentés.						
Le déroulement de la formation a facilité ma compréhension						
Les activités et méthodes utilisées ont stimulé et retenu mon intérêt						
La durée était appropriée (ni trop longue, ni trop courte)						
Les évaluations ont permis de vérifier ma compréhension et de compléter si nécessaire						

Vos commentaires permettront de hausser la qualité de la formation et de s'améliorer. Merci !

Matériel, environnement, calendrier de la formation						S/O
Les documents, matériels utilisés ont facilité mon apprentissage						
Les documents, matériels utilisés sont réutilisables au travail						
L'environnement était propice pour se former (clarté, bruit)						
La formation est arrivée au bon moment (ni trop tôt, ni trop tard)						

Intérêt et utilité de la formation					
Quel % du contenu de la formation a suscité votre intérêt?					
Quel % du contenu de la formation vous servira?					

Commentaires de l'apprenant :

Nom de l'apprenant (facultatif) :

Nom du formateur :

FICHE GUIDE « QUESTIONNAIRE SUR LES CONDITIONS DE TRANSFERT »

Les conditions de transfert ont été organisées en cinq catégories correspondant aux cinq leviers sur lesquels on peut agir pour améliorer les conditions de transfert.

- **Organisation du travail :** Fréquence de réalisation de la tâche, temps requis pour réaliser la tâche, interférence entre cette tâche et d'autres tâches, perception par les employés des conséquences positives et négatives à bien faire ou à mal faire cette tâche, niveau de complexité de la tâche – *Questions 8 – 3 – 13 – 6 – 16 – 15.*
- **Moyens matériels mis à la disposition des employés pour réaliser la tâche** : Méthodes et procédures, documentation, outils/équipements/matériels, environnement de travail – *Questions 18 – 10 – 1 – 17.*
- **Moyens humains** (collègues, support technique) : Support approprié à la disposition des employés pour réaliser la tâche - *Questions 7 – 14.*
- **Gestion** (encadrement) : Climat de travail, clarification des performances à atteindre et des responsabilités, qualité et cohérence du feed-back - *Questions 12 – 5 - 4 – 9.*
- **Gestion du changement** : Communication pour justifier cette formation (causes, changements, etc.), acceptation de ces changements par les employés - *Questions 19 – 2.*

Le questionnaire

- Ce questionnaire a pour objectifs de recueillir auprès des employés formés :
  - leur constat sur les moyens fournis dans l'environnement de travail pour qu'ils puissent utiliser ce qu'ils ont appris dans la formation;
  - des pistes d'amélioration concernant les conditions de transfert.
- Ce questionnaire est un document standard (à utiliser quelle que soit la formation). Il est composé de 21 questions :
  - 18 questions ciblent l'évaluation des conditions de transfert;
  - 3 questions reviennent sur la formation pour recueillir l'opinion des employés formés une fois la poussière retombée (« à froid »). *Questions 11 – 20 – 21.*
- C'est un questionnaire à distribuer après la deuxième observation.

Conseils avant d'utiliser le questionnaire

- Vérifier si toutes les questions sont pertinentes en fonction de la tâche visée. Ajuster ou compléter si nécessaire.
- L'administration de ce questionnaire ne doit pas dépasser 10 minutes. Prévoir des échanges complémentaires avec certains employés pour préciser leurs commentaires.
- Choisir comme évaluateur une personne « neutre » (ni formateur, ni superviseur) pour favoriser l'expression des employés.
- Tester ce questionnaire (auprès d'employés, de superviseurs, etc.) pour valider la bonne compréhension de toutes les questions.
- L'anonymat n'est pas essentiel, mais cela peut faciliter l'expression des employés. Par contre, il sera impossible de remonter à son auteur si on veut faire préciser un commentaire.
- Cibler un petit nombre d'employés représentatifs plutôt qu'un grand nombre d'employés nécessitant trop d'effort pour recueillir tous les questionnaires remplis.

QUESTIONNAIRE SUR LES CONDITIONS DE TRANSFERT

Nom / Prénom : Formation : Date :

L'objectif du questionnaire est d'identifier les éléments qui ont favorisé ou empêché l'utilisation de la formation sur le poste de travail

Quel bilan je fais par rapport à la tâche sur laquelle <u>j'ai été formé</u> ET que l'on me demande <u>d'accomplir dans mon travail</u> ? 0 : Pas d'accord – 1 : Plutôt en désaccord – 2 : Plutôt d'accord – 3 : Tout à fait d'accord					**Commentaires**
1. J'ai à ma disposition tous les outils de travail nécessaires pour accomplir cette tâche	0	1	2	3	
2. Pendant et après la formation, j'ai accepté d'acquérir et/ou de modifier mes habitudes	0	1	2	3	
3. J'ai assez de temps pour accomplir cette tâche	0	1	2	3	
4. J'ai des commentaires sur mes comportements et mes résultats (positifs quand le travail est bien fait, négatifs quand il y a des améliorations à apporter)	0	1	2	3	
5. J'ai été informé de mes responsabilités et des résultats attendus pour accomplir cette tâche	0	1	2	3	
6. Je vois les inconvénients de mal accomplir cette tâche	0	1	2	3	
7. J'ai le support nécessaire pour accomplir cette tâche (collègues, superviseur, maintenance, etc.)	0	1	2	3	
8. J'ai pu accomplir plusieurs fois cette tâche	0	1	2	3	
9. Faire l'inverse de ce qui est demandé n'est pas accepté	0	1	2	3	
10. J'ai toute la documentation nécessaire pour accomplir cette tâche selon les attentes	0	1	2	3	

Quel bilan je fais par rapport à la tâche sur laquelle <u>j'ai été formé</u> ET que l'on me demande <u>d'accomplir dans mon travail</u> ? 0 : Pas d'accord – 1 : Plutôt en désaccord – 2 : Plutôt d'accord – 3 : Tout à fait d'accord					**Commentaires**
11. J'avais ce qu'il faut pour suivre cette formation et accomplir cette tâche (qualification, formation de base, capacité physique,…)	0	1	2	3	
12. Je considère que le climat de travail dans l'équipe est favorable pour accomplir cette tâche	0	1	2	3	
13. Je peux accomplir cette tâche sans être dérangé (pas d'interférence, pas de conflits de priorité avec d'autres tâches)	0	1	2	3	
14. Je peux m'améliorer à la suite de mes erreurs puisqu'on m'encourage à les corriger moi-même	0	1	2	3	
15. Je trouve que cette tâche est simple à exécuter (elle n'est pas exagérément compliquée)	0	1	2	3	
16. Je vois l'intérêt de bien accomplir cette tâche	0	1	2	3	
17. L'aménagement de mon environnement de travail m'aide à accomplir cette tâche (température, calme,…)	0	1	2	3	
18. La procédure disponible m'aide à accomplir cette tâche	0	1	2	3	
19. On m'a expliqué pourquoi on faisait cette tâche (ou pourquoi on faisait ce changement)	0	1	2	3	
20. J'ai reçu une formation théorique adéquate (nécessaire et suffisante) pour comprendre cette tâche	0	1	2	3	
21. J'ai reçu une formation pratique adéquate (nécessaire et suffisante) pour accomplir cette tâche	0	1	2	3	

GABARIT «TABLEAU DE BORD DES IMPACTS» - MODE D'EMPLOI

Ce tableau de bord correspond au thermomètre utilisé chez le médecin pour vérifier si le patient est toujours malade.

Un indicateur est un élément mesurable et significatif pour rendre compte d'une situation et refléter une tendance.

Les indicateurs d'impact de la formation permettent de vérifier si les performances organisationnelles s'améliorent à la suite de cette formation.

Un tableau de bord des impacts prouvant l'amélioration des performances organisationnelles est un atout majeur pour le marketing de la formation. Il permet d'estimer les bénéfices obtenus à la suite d'une formation et de les présenter à la direction.

- Extraire de la charte de projet, les performances attendues déjà identifiées.
- Plus les indicateurs choisis seront proches du travail des employés, plus le lien sera facile à faire avec la formation.
- Certains membres du comité interne peuvent exprimer des résistances face à l'élaboration d'un tableau de bord des impacts (trop complexe, pas nécessaire, etc.). C'est un engagement et un pari à faire sur l'avenir qui nécessite du « courage ».
- Pour identifier et choisir les indicateurs d'impacts, respecter les 3 conditions : UTILE, RÉALISTE, ACCEPTABLE.
  - **Nombre d'indicateurs** : Deux, trois ou quatre indicateurs bien choisis peuvent suffire.
  - **Faire simple :** Favoriser des indicateurs déjà suivis par ailleurs (tableaux de bord de gestion). Ou rechercher des indicateurs dont les données seront facilement extraites.
  - **Estimation** : Rechercher des modes de calculs simplifiés pour chaque indicateur.
- Avant de réaliser la formation, déterminer le niveau initial et le niveau souhaité pour chaque indicateur.
- Déterminer un calendrier de recueil des mesures d'impact. Envisager un minimum de quatre mesures pour faire le suivi des indicateurs.
  - En fin de formation.
  - Environ 2 à 3 mois après la fin de la formation.
  - Environ 6 mois après la fin de la formation.
  - Environ 9 mois après la fin de la formation.

  Il s'agit de trouver le meilleur compromis entre l'effort à faire pour obtenir ces données et l'intérêt d'avoir régulièrement un état de la situation.
- Au sein du comité interne, identifier une personne responsable du tableau de bord des impacts (suivi, mise à jour).
- La colonne « code » est révisée après chaque relevé et permet de visualiser la distance par rapport aux objectifs visés.
  - ● Code noir : Objectif atteint.
  - ● Code gris : Objectif proche.
  - ○ Code blanc : Objectif lointain.

GABARIT « TABLEAU DE BORD DES IMPACTS » - À COMPLÉTER

Formation :

Impacts souhaités (indicateurs)	Niveau souhaité (Cible)	MESURES RÉALISÉES						Code
		Avant la formation	Fin de formation	1 mois après la formation	3 mois après la formation	6 mois après la formation	9 mois après la formation	
								○
								○
								○
								○

GABARIT « TABLEAU DE BORD DES IMPACTS » - EXEMPLE

Formation : Détection des fuites à l'hélium

Impacts souhaités (indicateurs)	Niveau souhaité (Cible)	MESURES RÉALISÉES						Code
		Avant la formation *Janvier 2005*	Fin de formation *Mars 2005*	1 mois après la formation *Avril 2005*	3 mois après la formation *Juin 2005*	6 mois après la formation *Septembre 2005*	9 mois après la formation *Décembre 2005*	
Réduire les coûts								
Réduire le nombre d'opérateurs pour réaliser la tâche	**1 opérateur**	2	1	1	1			●
Réduire la vitesse d'exécution de la tâche	**70 minutes**	270 min	116 min	80 min	81 min			●
Diminuer le nombre de formations réalisées	**1 formation par opérateur**	12 formations/ opérateur en 2004	3 formations/ opérateur	3 formations/ opérateur	3 formations/ opérateur			●
Augmenter la qualité								
Augmenter la qualité des formulaires complétés	**100 % des formulaires bien complétés**	Insatis-faisant	70 % des formulaires bien complétés	60 % des formulaires bien complétés	80 % des formulaires bien complétés			○
Réduire le nombre d'anomalies	**0 anomalie à partir de 2005**	1 anomalie en 2003 1 anomalie en 2004	0 anomalie	0 anomalie	0 anomalie			●

ÉTAPE 7 : PRÉPARER LES PERSONNES

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Avant de réaliser les mesures,

- s'assurer que toutes les personnes concernées par la formation comprennent le projet et y adhèrent;
- s'assurer que toutes les personnes qui vont participer aux évaluations (évaluateurs/évalués) savent ce qu'on attend d'elles, ce qu'elles doivent faire, pourquoi et comment.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Présentation des rôles et responsabilités des intervenants dans le projet – Charte de projet – Calendrier.

Avec qui ?

- Responsable de projet - Comité interne – Client interne - Direction – Service formation - Superviseurs - Formateurs – Employés.

Durée ?

- Variable selon la stratégie adoptée (réunion d'information générale, information spécifique, etc.).

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Avec le comité interne, préparer un plan de communication : le pourquoi du projet (éléments déclencheurs, bénéfices attendus), les objectifs à atteindre, les étapes, le calendrier, les outils de mesure, les rôles et responsabilités de chacun, les conditions de réussite. Identifier les résistances possibles et s'y préparer.
- Organiser une réunion générale pour s'assurer que toutes les personnes concernées par la formation reçoivent le même message et puissent exprimer leurs questions et préoccupations.
- Préparer les évaluateurs. Leur offrir support et rétroaction : démystifier l'évaluation, proposer des simulations, les inciter à avoir une approche commune et uniforme, etc.
- Prévoir un suivi particulier des évaluateurs et des évalués. S'assurer de leur compréhension et de leur engagement.

Pièges à éviter

- Considérer qu'un message a été compris dès la première fois. Il faut prévoir plusieurs occasions de communiquer sur le projet.

Rappel d'une condition de réussite importante dans cette étape :
Implication des intervenants clés

ÉTAPE 8 : MESURER LES ACQUIS ET LES CONDITIONS DE FORMATION

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Recueillir des données concernant :

- les acquis en fin de formation.
- les pistes d'amélioration sur les conditions de formation.

L'objectif est de pouvoir répondre à la première question clé :

- Est-ce que les employés ont acquis les habiletés, connaissances et performances visées par la formation ?
- Si non, sur quelle(s) condition(s) intervenir pour améliorer la formation : Le formateur ? Le déroulement, le programme, les contenus ? Le matériel de formation ? Les participants ? La logistique ?

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Utilisation de la grille d'observation et du questionnaire sur les conditions de formation.

Avec qui ?

- Formateur(s) – Employés – Responsable de projet.

Durée ?

- Observation : variable selon la durée de la tâche à observer.
- Questionnaire : prévoir 30 minutes à la fin de la formation.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- À la fin de l'observation, le formateur communique les résultats de celle-ci à chaque employé. Si des éléments ne sont pas acquis, le formateur en recherche les causes avec l'employé (quels éléments ont fait défaut ?).
- Réaliser l'observation avant le questionnaire. Le bilan sur les conditions de formation sera plus pertinent si chaque employé dispose des résultats de son observation.
- Pendant la formation et ces deux évaluations, le responsable de projet est proche des apprenants, des formateurs et des superviseurs (pour « sentir » le climat de formation, pour recueillir les commentaires, pour soutenir les évaluateurs, etc.).
- Une fois les évaluations faites, compléter au plus tôt le gabarit « Diagnostic sur les acquis en fin de formation et les conditions de formation » (cf. étape 11).
- Réunir le comité interne pour leur présenter un bilan de ces deux premières évaluations.

Pièges à éviter

- Oublier ou trop tarder pour faire un retour des résultats obtenus aux employés évalués (résultats individuels) ou aux évaluateurs (résultats globaux).

ÉTAPE 9 : MESURER LE TRANSFERT ET LES CONDITIONS DE TRANSFERT

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Recueillir des données concernant :

- Les acquis transférés dans le travail quelques mois après la formation (évaluation des acquis 1 à 3 mois après formation).
- les pistes d'amélioration sur les conditions de transfert.

L'objectif est de pouvoir répondre à la deuxième question clé :

- Est-ce que les employés ont pu transférer ces acquis dans leur travail ?
- Si non, sur quelle(s) condition(s) intervenir pour améliorer le transfert ?

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Utilisation de la grille d'observation et du questionnaire sur les conditions de transfert.

Avec qui ?

- Superviseur (observation) – Service formation (questionnaire) – Employés – Responsable de projet.

Durée ?

- Observation : variable selon la durée de la tâche à observer.
- Questionnaire : prévoir 15 minutes par employé.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Le superviseur communique les résultats de l'observation à chaque employé et recueille « à chaud » leurs explications et justifications en cas de non atteinte des objectifs visés.
- Réaliser l'observation avant le questionnaire. Le bilan sur les conditions de transfert sera plus pertinent si chaque employé dispose des résultats de son observation.
- Pendant ces deux évaluations, le responsable de projet s'assure d'être proche des employés et des superviseurs (pour « prendre la température», recueillir les commentaires, soutenir les évaluateurs, etc.).
- Une fois les évaluations faites, compléter au plus tôt le gabarit « Diagnostic sur les acquis après transfert et les conditions de transfert» (cf. étape 11).

Pièges à éviter

- Oublier ou trop tarder pour faire un retour des résultats obtenus aux employés évalués (résultats individuels) ou aux évaluateurs (résultats globaux).

ÉTAPE 10 : MESURER LES IMPACTS

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Recueillir des données concernant les impacts de la formation sur les performances organisationnelles.

L'objectif est de pouvoir répondre à la troisième question clé :

- À la suite de cette formation, est-ce que les performances organisationnelles se sont améliorées ?

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Utilisation du tableau de bord des impacts.

Avec qui ?

- Comité interne.

Durée ?

Variable selon les indicateurs.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Suivre le calendrier fixé pour recueillir les données.
- Communiquer les résultats à tous les membres du comité interne.

Pièges à éviter

- S'alarmer si les indicateurs se dégradent.
  C'est un phénomène courant. On observe souvent que des changements provoquent d'abord une chute des performances avant que celles-ci s'améliorent significativement.
- Ne pas chercher à prouver l'impact précis de la formation sur les performances organisationnelles. Cet exercice est extrêmement difficile, voire impossible. Il s'agit de :
  - prouver l'amélioration des performances organisationnelles.
  - souligner la contribution de la formation dans ces améliorations.

ÉTAPE 11 : ANALYSER LES DONNÉES ET FAIRE LE DIAGNOSTIC

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

- Statuer sur l'efficacité de la formation, proposer et argumenter un plan d'action.
- Préparer un document pour présenter le diagnostic et le plan d'action à soumettre au comité interne pour validation.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Fiche guide «Compilation des données chiffrées ».
- Deux gabarits « Diagnostic » à compléter.
- Gabarit « Plan d'action » à compléter.

Avec qui ?

- Responsable de projet.

Durée ?

- Environ une demi-journée.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Avant de compiler les données, réviser l'ensemble de l'information recueillie avec les évaluateurs pour bien la comprendre (observations et questionnaires).
- Intégrer dans le diagnostic les commentaires recueillis en dehors des outils de mesure utilisés et auprès d'autres intervenants (formateurs, superviseurs, supports, direction, etc.).
- Ne pas hésiter à proposer vos pistes d'améliorations (autres que celles énoncées par les employés ou les autres intervenants).

Pièges à éviter

- Perdre l'objectif de vue. L'analyse des données consiste à répondre précisément aux trois questions clés :
  1. Est-ce que les employés ont acquis les habiletés, les connaissances et les performances visées en fin de formation (ACQUIS) ? Sinon, comment modifier les conditions de formation pour que ceci se réalise ?
  2. Est-ce que les employés ont pu transférer ces acquis dans leur travail, 1 à 3 mois après la formation ? Sinon, comment modifier les conditions de transfert pour que ceci se réalise ?
  3. Est-ce qu'à la suite de cette formation (3 à 6 mois après), les performances organisationnelles (impacts) se sont améliorées? Sinon, pourquoi ?

FICHE GUIDE « COMPILATION DES DONNÉES CHIFFRÉES »

Première étape : Résultats pour chaque employé

Pour chacun des outils de mesure, les données chiffrées sont transformées en pourcentage pour visualiser l'écart à combler par rapport à un objectif théorique de 100 %, puis elles sont regroupées pour faire ressortir les paramètres clés.

- **Pour la grille d'observation :**
  Pour chaque employé, calculer un pourcentage d'acquisition pour les habiletés, les connaissances, les performances (observables dès la fin de la formation et observables après le transfert). *Par exemple, si l'employé a acquis 8 habiletés sur 10, son pourcentage d'acquisition est de 80 %.*
- **Pour les deux questionnaires :**
  Pour chaque employé, calculer le pourcentage de satisfaction pour chacune des cinq conditions. *Par exemple, si l'employé a donné respectivement une cote de 3, 2, 4, 0 aux quatre questions relatives au formateur (cotation de 0 à 4), son pourcentage de satisfaction vis-à-vis du formateur est de 56 % (moyenne de 75 %, 50 %,100 % et 0 %).*

Deuxième étape : Résultats pour l'ensemble des employés évalués

- **Pour la grille d'observation :**
  Calculer la moyenne des pourcentages d'acquisition pour les habiletés, les connaissances, les performances (observables dès la fin de la formation et observables après le transfert). *Par exemple, si les cinq employés évalués ont respectivement un pourcentage d'acquisition pour les habiletés de 60 %, 80 %, 100 %, 95 % et 65 %, le pourcentage d'acquisition des habiletés pour l'ensemble des employés sera de 80 %.*
- **Pour les deux questionnaires :**
  Calculer la moyenne des pourcentages de satisfaction pour chacune des cinq conditions traitées dans les deux questionnaires. *Par exemple, si les cinq employés interrogés ont des pourcentages de satisfaction sur l'organisation du travail de 40 %, 80 %, 100 %, 20 % et 60 %, le pourcentage de satisfaction pour l'ensemble des employés sur l'organisation du travail est de 60 %.*

Troisième étape : Efficacité de la formation

- **Efficacité de la formation en fin de la formation :**
  A partir des données de la première observation, calculer la moyenne des pourcentages d'acquisition des trois types d'acquis (H, C, F) pour l'ensemble des employés. Les performances observables après transfert sont retirées de ce calcul. *Par exemple, si les pourcentages d'acquisition pour l'ensemble des employés sont de 95 % pour les habiletés, 75 % pour les connaissances et 90 % pour les performances observables dès la fin de la formation, l'efficacité en fin de formation est de 87 %.*
- **Efficacité de la formation après transfert :**
  A partir des données de la deuxième observation, calculer la moyenne des pourcentages d'acquisition pour les quatre types d'acquis (H, C, F, T). *Par exemple, si les pourcentages d'acquisition pour l'ensemble des employés sont de 95 % (habiletés), 70 % (connaissances), 90 % (performances observables dès la fin de la formation) et 85 % (performances observables après transfert), l'efficacité après transfert est de 85 %.*

GABARITS « DIAGNOSTIC » - MODE D'EMPLOI

- L'objectif est de visualiser l'ensemble des données chiffrées, constats, commentaires et pistes d'amélioration concernant la situation telle qu'observée et mesurée en fin de formation (sur une page) et après la formation (sur une autre page).
- Le gabarit « Diagnostic sur les acquis en fin de formation et les conditions de formation » rassemble les données et l'analyse issues :
  - de la première observation (par les formateurs);
  - du questionnaire sur les conditions de formation.
- Le gabarit « Diagnostic sur les acquis après transfert et les conditions de transfert » rassemble les données et l'analyse issues :
  - de la deuxième observation (par les superviseurs);
  - du questionnaire sur les conditions de transfert.

Première étape : Données chiffrées

- Reporter dans la partie gauche du gabarit, les données chiffrées issues de la grille d'observation :
  - la note globale d'efficacité de la formation pour l'ensemble des employés;
  - la note globale d'efficacité de la formation minimum et maximum (l'employé ayant réalisé le moins et l'employé ayant réalisé le plus d'acquisition en moyenne)
  - Les moyennes des pourcentages d'acquisition pour les habiletés, les connaissances et les performances observables.
- Reporter dans le tableau de droite, dans la colonne « bilan » la moyenne des pourcentages de satisfaction concernant les cinq conditions de formation et de transfert.

Deuxième étape : Constats sur les données chiffrées

- Faire l'analyse et la synthèse de ces données et formuler les constats à tirer de celles-ci (à inscrire dans la partie gauche en bas).

Troisième étape : Commentaires

- Reporter les commentaires recueillis par écrit (questionnaire) ou oralement sur les conditions de formation et de transfert. Les placer sur la ligne correspondante à la condition ciblée et dans les colonnes « éléments positifs » ou « éléments à améliorer » selon leur nature.

Quatrième étape : Pistes d'amélioration (actions correctives ou préventives)

- Placer toutes les propositions d'amélioration identifiées par les différents intervenants sur les lignes correspondant aux conditions qu'elles ciblent.
- A partir de votre analyse des données chiffrées et des constats, compléter et/ou rajouter des pistes d'améliorations.

DIAGNOSTIC SUR LES ACQUIS EN FIN DE FORMATION ET LES CONDITIONS DE FORMATION – À COMPLÉTER

Les acquis EN FIN de formation :

_____%

Minimum : ____%
Maximum : ____%

Habiletés : **_____%**

Connaissances : **_____%**

Performances observables en fin de formation : **_____%**

⇩

CONSTATS :

	Commentaires recueillis sur les CONDITIONS DE FORMATION			Pistes d'actions correctives et préventives
	Bilan	**Éléments positifs**	**Éléments à améliorer**	
Formateur	___%			
Déroulement Programme Contenu	___%			
Matériel de formation	___%			
Personnes formées	___%			
Logistique	___%			

DIAGNOSTIC SUR LES ACQUIS EN FIN DE FORMATION ET LES CONDITIONS DE FORMATION - EXEMPLE

Les acquis EN FIN de formation :

83 %

Minimum : 75%
Maximum : 100%

Habiletés : **89%**

Connaissances : **93%**

Performances observables en fin de formation : **74%**

⇩

CONSTATS :

- Pas assez de pratique.
- Explications insuffisantes lors de la formation pour comprendre le pourquoi des connaissances et habiletés.
- Pas assez de référence à la procédure lors des formations pratiques.

	Commentaires recueillis sur les CONDITIONS DE FORMATION			Pistes d'actions correctives et préventives
	Bilan	Éléments positifs	Éléments à améliorer	
Formateur	88%	Formateur disponible. Les employés se sont sentis à l'aise pour poser des questions. Explications très claires.	Questions restées sans réponse (fonctionnement des équipements).	Renforcer les connaissances des formateurs pour qu'ils apportent plus d'explications sur le fonctionnement des équipements.
Déroulement Programme Contenu	90%	Formation améliorée, structurée : - Très bonne idée de voir les étapes 1 à 1 (bloc par bloc). - Présentation des formulaires. - Les explications sont suivies de pratique.	Pas assez de pratique pour se sentir en confiance. Méthode des bonbonnes pas claire. Difficulté à comprendre les exposants négatifs. Incertitudes pour démarrer et arrêter les équipements.	Organiser plus de pratiques, mieux les cibler en fonction des besoins des employés. Consolider le contenu de la formation : méthode des bonbonnes, exposants négatifs, démarrage et arrêts des machines, etc.
Matériel de formation	90%	Tests et évaluations bien ciblés sur ce qu'il faut retenir (test, grille d'observation).	Peu d'utilisation de la procédure pendant les pratiques (seulement comme référence). Trop d'acronymes utilisés dans les tests.	Favoriser l'utilisation de la procédure pendant les pratiques. Réviser les tests concernant les acronymes. Proposer une version anglaise.
Personnes formées	100%			
Logistique	65%		Environnement restreint et bruyant (beaucoup de monde).	Déplacer les machines dans un environnement plus calme pour les pratiques.

DIAGNOSTIC SUR LES ACQUIS APRÈS TRANSFERT ET LES CONDITIONS DE TRANSFERT- A COMPLÉTER

Les acquis APRÈS transfert :

____%

Minimum : ___%
Maximum : ___%

Habiletés : **___%**

Connaissances : **___%**

Performances observables en fin de formation : **___%**

Performances observables après le transfert : **___%**

⇩

CONSTATS :

	Commentaires recueillis sur les CONDITIONS DE TRANSFERT			Pistes d'actions correctives et préventives
	Bilan	Éléments positifs	Éléments à améliorer	
Organisation du travail	___%			
Moyens matériels	___%			
Moyens humains	___%			
Gestion	___%			
Gestion du changement	___%			

DIAGNOSTIC SUR LES ACQUIS APRÈS TRANSFERT ET LES CONDITIONS DE TRANSFERT - EXEMPLE

Les acquis APRÈS transfert :

74%

Minimum : 69%
Maximum : 87%

Habiletés : **98%**

Connaissances : **87%**

Performances observables en fin de formation : **83%**

Performances observables après le transfert : **30%**

⇩

CONSTATS :

- La séquence des opérations est acquise.

MAIS

- Nécessité de s'exercer plus pour améliorer les performances (vitesse et qualité de l'exécution).
- Besoin de consolider les connaissances (les « pourquoi »).

	Commentaires recueillis sur les CONDITIONS DE TRANSFERT			Pistes d'actions correctives et préventives
	Bilan	Éléments positifs	Éléments à améliorer	
Organisation du travail	90%		Jamais réalisé la tâche seul. Pas assez de temps pour s'exercer. La tâche semble exagérément compliquée.	Établir un calendrier précis pour les pratiques en fonction du calendrier de production. Simplifier la tâche.
Moyens matériels	85%	Les nouveaux formulaires sont plus clairs. La plaquette exemple est une bonne aide. Procédure plus facile à consulter.	La procédure manque de clarté. Cela oblige à fouiller ailleurs, trop de mots. Trop long et trop compliqué. La procédure de mise en fonction des ordinateurs n'est pas claire.	Dans la plaquette exemple, mettre le n°1 en haut à gauche. Améliorer la procédure (clarifier, simplifier, rajouter des graphiques, illustrations, check-list. Valider la procédure avec des opérateurs.
Moyens humains	100%	Bon support apporté aux opérateurs.		
Gestion	80%	Climat de travail satisfaisant. Responsabilités clairement définies. Cohérence de la gestion.	Jamais de commentaires (positifs ou négatifs) de la part des superviseurs concernant la réalisation de la tâche.	Convaincre les superviseurs de réaliser des feed-back auprès des opérateurs formés.
Gestion du changement	97%	Changement expliqué et accepté par les opérateurs.		

GABARIT « PLAN D'ACTION » - MODE D'EMPLOI

- L'objectif est de proposer un plan d'action détaillé pour améliorer l'efficacité de la formation en faisant apparaître :
  - des actions correctives ou préventives autant au niveau des conditions de formation que des conditions de transfert;
  - des responsables pour mettre en place et suivre chacune des actions envisagées;
  - un ordre de réalisation de ces actions (chronologie);
  - un calendrier (délais de réalisation).

Première étape :

- Reporter dans la colonne « actions correctives et préventives » les pistes d'améliorations identifiées dans les deux gabarits « diagnostic ».
- Proposer pour chacune d'elle un responsable, un ordre et un délai de réalisation.

Deuxième étape :

- En fonction des améliorations envisagées, statuer sur l'intérêt de supprimer ou de maintenir tout ou partie du dispositif d'évaluation.

PLAN D'ACTION – À COMPLÉTER

		Actions CORRECTIVES et PREVENTIVES à réaliser	Responsables	Ordre	Délais	Réalisé
Conditions de FORMATION	Formateur					
	Déroulement Programme Contenu					
	Matériel de formation					
	Personnes formées					
	Logistique					
Conditions de TRANSFERT	Organisation du travail					
	Moyens matériels					
	Moyens humains					
	Gestion					
	Gestion du changement					
MESURES	Fin de formation					
	Après la formation					
	Impacts					

PLAN D'ACTION – EXEMPLE

		Actions CORRECTIVES et PREVENTIVES à réaliser	Responsables	Ordre	Délais	Réalisé
Conditions de FORMATION	Formateur	• Compléter la préparation des formateurs sur les connaissances critiques (fonctionnement des équipements).	Ingénierie	4	15 juil.	
	Déroulement Programme Contenu	• Organiser plus de pratiques et mieux les cibler sur les besoins des employés. • Consolider le contenu de la formation : méthode de test, exposant négatifs, démarrage et arrêt des équipements.	Formateurs Formateurs avec l'ingénierie	3 3	20 juin 20 juin	
	Matériel de formation	• Favoriser l'utilisation des procédures pendant les pratiques. • Réviser les tests (moins d'acronymes). • Proposer une version anglaise.	Formateurs avec le service formation	3 3 4	20 juin 20 juin 15 juil.	
	Personnes formées					
	Logistique					
Conditions de TRANSFERT	Organisation du travail	• Établir un calendrier précis pour les pratiques en fonction du calendrier de production.	Superviseurs avec les formateurs	5	15 juil.	
	Moyens matériels	• Dans la plaquette exemple, mettre le n° 1 en haut à gauche. • Améliorer la procédure (simplifier les étapes, clarifier le vocabulaire, apporter plus d'explications, préciser le démarrage des équipements). • Valider la révision de la procédure avec des opérateurs. • Déplacer les machines dans un environnement plus calme pour les pratiques.	Superviseurs avec le soutien du service formation	3 1 2 5	20 juin 10 juin 17 juin 15 juil.	
	Moyens humains					
	Gestion	• Réaliser des feed-back auprès des opérateurs formés (faire des commentaires aux employés sur la qualité de leur prestation).	Superviseurs			
	Gestion du changement					
MESURES	Fin de formation	• Réaliser de nouveau une mesure des acquis lors de la prochaine formation.	Comité interne	6	mi-août	
	Après la formation					
	Impacts	• Prolonger la mesure des impacts (6 mois de plus).	Comité interne	7	Fin déc.	

ÉTAPE 12 : VALIDER LE PLAN D'ACTION

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

- Présenter le plan d'action au comité interne, le valider.
- Présenter le plan d'action à la direction, le valider.
- Obtenir l'engagement du client interne, de la direction pour disposer des ressources et des disponibilités nécessaires à sa réalisation.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Gabarits « diagnostic », « plan d'action » et « tableau de bord des impacts » complétés.

Avec qui ?

- Comité interne – Direction.

Durée ?

- Une séance de travail avec le comité interne – Environ 2 heures.
- Une rencontre avec la direction – Environ 1 heure.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Être précis sur les actions et les personnes responsables pour obtenir des engagements clairs.
- Avant de présenter le plan d'action, présenter le diagnostic et le tableau de bord des impacts et s'assurer de leur bonne compréhension.
- Si les actions ou délais proposés ne paraissent pas réalistes (en fonction des contraintes ou autres projets de l'organisation), challenger le comité interne et/ou la direction.
- Proposer de maintenir tout ou partie du dispositif d'évaluation (mesures), tant que les objectifs de la formation ne sont pas atteints.
- Ajuster le plan d'action proposé :
  - en fonction des commentaires et suggestions.
  - en fonction de la disponibilité des ressources.

Pièges à éviter

- Tenir pour acquis la compréhension et l'engagement des intervenants vis-à-vis du plan d'action proposé.

Rappel des trois conditions de réussite importantes dans cette étape :
Disponibilité des ressources – Loi de Pareto pour les améliorations – Durée limitée du dispositif d'évaluation

ÉTAPE 13 : COMMUNIQUER LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN D'ACTION

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Présenter le diagnostic et le plan d'action à tous les intervenants impliqués directement ou indirectement par la formation et les améliorations envisagées.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Diagnostic et plan d'action validés par le comité interne.

Avec qui ?

- Responsable de projet - Comité interne – Client interne - Direction – Superviseurs – Formateurs - Service formation – Employés concernés – Experts.

Durée ?

- Variable selon la stratégie de présentation choisie.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Avec le comité interne, préparer la présentation du diagnostic et du plan d'action (choix de la stratégie de présentation, structure de la présentation, points clés à souligner, etc.). Identifier les résistances possibles et s'y préparer.
- Mettre « sur la tribune » les intervenants clés qui ont contribué à l'élaboration du diagnostic et qui sont convaincus de la pertinence du plan d'action. En tant que responsable de projet, apporter son soutien pour les aider à mettre en avant leur conviction et leur contribution (passée et future).
- Lors de la présentation, mettre en avant les bénéfices déjà obtenus via la formation réalisée et les bénéfices encore attendus à la suite du plan d'action envisagé.
- Prendre date avec les personnes rencontrées pour rendre compte de l'avancement et des résultats obtenus.

Pièges à éviter

- Oublier d'informer et de mobiliser des intervenants clés.

Rappel d'une condition de réussite importante dans cette étape :
Implication des intervenants clés

ÉTAPE 14 : RÉALISER LE PLAN D'ACTION

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être Implanter les améliorations envisagées selon le plan d'action défini.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?
- Plan d'action validé par le comité interne et la direction.

Avec qui ?
- Comité interne et les responsables identifiés dans le plan d'action.

Durée ?
- Variable selon les améliorations envisagées.

RECOMMANDATIONS

Conseils
- Tenir à jour et réaliser un suivi serré du plan d'action :
  - Avec le comité interne, prévoir des réunions pour en contrôler sa bonne réalisation
  - En cas de décalage, rechercher les explications et l'ajuster si nécessaire.
- Rendre compte régulièrement de l'avancement et des résultats obtenus à la direction et dans les services concernés.

Pièges à éviter
- Réduire l'engagement du service formation.
  La crédibilité de l'ensemble du projet se joue à cette étape. Le rôle du service formation consiste à maintenir l'engagement de tous pour que les actions correctives et préventives soient effectivement mises en œuvre.

ÉTAPE 15 : MESURER LES IMPACTS DU PLAN D'ACTION

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

Vérifier l'atteinte des objectifs d'amélioration des performances organisationnelles.

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Tableau de bord des impacts.

Avec qui ?

- Comité interne.

Durée ?

- Variable selon la stratégie choisie.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Faire respecter les engagements pris dans le tableau de bord des impacts (indicateurs à suivre et dates pour faire les mesures).
- Faire valoir le chemin déjà parcouru et le chemin restant à parcourir pour maintenir la motivation et l'engagement de tous.
- Ne pas chercher à « prouver » l'impact précis de la formation mais souligner sa contribution aux bénéfices obtenus.

Pièges à éviter

- Modifier d'une fois à l'autre le mode de calcul ou la façon de recueillir les données chiffrées pour les indicateurs.
  La force du tableau de bord est de refléter des tendances par rapport à des indicateurs mesurables et significatifs. Il faut que leurs modes de calcul soient toujours les mêmes.
- Lorsque les objectifs visés sont atteints, abandonner le recueil des données dans le tableau de bord des impacts.
  Il est important de s'assurer dans le temps, du maintien des performances organisationnelles.

ÉTAPE 16 : COMMUNIQUER ET FERMER LE PROJET

POURQUOI CETTE ETAPE ?

Raison d'être

- Annoncer la fermeture du projet et l'atteinte des objectifs poursuivis.
- Reconnaître l'engagement, la contribution et les efforts réalisés par les différents intervenants et les féliciter « publiquement ».

COMMENT FAIRE ?

Avec quoi ?

- Charte de projet, calendrier, diagnostic, plan d'action et tableau de bord des impacts documentés.

Avec qui ?

- Comité interne – Client interne - Direction – Superviseurs – Formateurs - Service formation – Employés – Experts.

Durée ?

- Variable selon la stratégie envisagée.

RECOMMANDATIONS

Conseils

- Avec le comité interne, réaliser un bilan du projet (post-mortem). L'objectif est de tirer les enseignements de ce projet et de les communiquer au bénéfice de projets à venir. Plusieurs points peuvent être évoqués : travail d'équipe, collaboration interservice, pertinence des outils, stratégie de gestion de projet, stratégie de gestion de projet, etc.
- Solliciter le comité interne pour préparer l'annonce. Être créatif pour monter un événement à la hauteur des résultats attendus et obtenus.
- Lors de l'événement, mettre sur la tribune les intervenants clés qui ont contribué au projet et à sa réussite.
- S'assurer d'obtenir l'implication de la direction pour organiser cet événement et être présente pour féliciter et reconnaître les contributions de chacun.

Pièges à éviter

- Ne pas reconnaître les efforts et la contribution d'un ou de plusieurs intervenants. La re-mobilisation des personnes sur de nouveaux projets dépend de la capacité d'une organisation à reconnaître les succès et la contribution de chacun dans l'atteinte de ceux-ci.